

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja

Mangkunegara (2017) mendeskripsikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah disepakati. Berikutnya, Mangkunegara menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan pegawai langsung dan atasan tidak langsung. Selain itu, kepala bagian personalia juga berhak memberi penilaian atas kinerja setiap pegawai.

Armstrong (2014) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil dari kinerja yang memiliki hubungan kuat terhadap organisasi dengan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan kontribusinya terhadap ekonomi. Dari penjelasan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha organisasi untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi dalam waktu yang telah ditentukan.

Owen *et al.* (2001) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan berkelanjutan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tetap merespon ekspektasi pasar.
2. Memiliki perilaku berkelanjutan untuk membaca pasar.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan

kinerja. Evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberi tanggung jawab yang sesuai kepada pekerja sehingga dapat melakukan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

2.1.2. Pelatihan

Menurut Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2017) pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial bisa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan tertentu. Dari pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa pelatihan adalah bentuk pendidikan dalam waktu singkat yang hasilnya dapat diimplementasikan secara langsung ke dalam deskripsi pekerjaan setiap anggota organisasi.

Jeffrey (2011) menjelaskan bahwa pelatihan melibatkan karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan sewaktu-waktu. Selanjutnya, Jeffrey menjelaskan bahwa beberapa organisasi menggunakan istilah “pembelajaran” daripada “pelatihan” untuk menekankan bahwa kegiatan yang termasuk ke dalam proses pengembangan karyawan tersebut memiliki cakupan yang luas dan melibatkan banyak keterampilan manual atau teknis yang cepat dikuasai. Sejalan dengan Jeffrey, Armstrong (2014) juga berpendapat bahwa pelatihan adalah kegiatan yang sistematis dan terencana untuk memberikan pembelajaran.

Menurut Mangkunegara (2017), pelatihan memiliki tujuan untuk: (a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi. Maksudnya adalah menekankan nilai-

nilai perusahaan kepada setiap karyawan sehingga terbentuk pola pikir dan harapan yang relatif sama atau sejalan. (b) Meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang diberi pelatihan diharapkan dapat lebih termotivasi untuk mengerjakan deskripsi pekerjaan yang diberikan dan bisa melebihi target. (c) Meningkatkan kualitas kerja. Artinya, pelatihan yang diberikan mampu memberi evaluasi pada pribadi setiap karyawan sehingga dapat mengerjakan deskripsi pekerjaan dengan lebih baik. (d) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja. Hal tersebut berarti bahwa dengan adanya pelatihan, karyawan diharapkan mampu bersikap sesuai moral yang berlaku di dalam perusahaan dan memiliki semangat kerja yang relatif tinggi. (e) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal. Hal tersebut berarti bahwa setiap materi pelatihan yang diberikan dapat memotivasi karyawan untuk membangun citra baik perusahaan di lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Soekidjo (2009), pelatihan dalam organisasi ada dua jenis, yaitu pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pra jabatan (*pre service training*) dan pelatihan selama menjalankan tugas atau dalam jabatan (*in service training*). Latihan pra jabatan (*pre service training*) diperuntukkan bagi karyawan baru atau calon karyawan yang harus mengikuti pelatihan sebelum menjalankan tugasnya, dengan tujuan utama untuk memberikan wawasan kepada karyawan baru mengenai organisasi tempat bekerja, supaya mereka mengenal dan memahami visi, misi, dan budaya organisasi di tempat kerja, sehingga dapat menjalankan tugas atau pekerjaan dengan baik, loyal, dan penuh dedikasi.

Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) menurut Soekidjo (2009) diperuntukkan bagi karyawan yang sudah bekerja pada berbagai unit atau divisi dalam

suatu organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan ini dilaksanakan dengan dua cara yaitu pelatihan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*).

Menurut Soekidjo (2009) pelatihan di luar tugas (*off the job training*), karyawan yang terdaftar sebagai peserta pelatihan, meninggalkan kegiatan di tempat kerjanya dalam beberapa saat dan mengikuti pelatihan, baik dengan metode presentasi ataupun metode simulasi. Metode presentasi adalah menyajikan informasi dengan tujuan untuk memperkenalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru kepada peserta dengan harapan dapat diadopsi oleh peserta dalam pekerjaannya nanti. Metode simulasi adalah menirukan kebiasaan tertentu dari kejadian nyata sedemikian rupa sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti situasi di lapangan, sehingga bila peserta pelatihan kembali ke tempat bekerjanya semula akan mampu melakukan pekerjaan atau tindakan yang disimulasikan tersebut.

Soekidjo (2009) juga menjelaskan bahwa pelatihan di dalam tugas (*on the job training*) memerlukan manajer tengah berpengalaman atau karyawan senior untuk menjadi pelatih (*trainer*) atau instruktur (*instructor*) yang mampu menjelaskan contoh pekerjaan dengan konkret yang dapat dikerjakan oleh peserta (*trainee*) atau partisipan (*participant*) setelah pelatihan selesai. Hal tersebut membuat pelatihan di dalam tugas tidak memerlukan biaya tambahan untuk peserta maupun pelatih.

Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa pelatih (*trainer*), yang dapat disebut juga sebagai instruktur merupakan seseorang atau kelompok yang memberikan pelatihan kepada karyawan. Di mana dalam hal ini pelatih memiliki peran yang sangat penting bagi perkembangan dan kemajuan kemampuan karyawan yang akan dikembangkan.

Pelatih harus bisa memberi semangat, membina, dan menumbuhkan kepercayaan diri melalui kecakapannya dalam berkomunikasi.

Soekidjo (2009) menjelaskan bahwa pelatihan dapat dianalisis dengan survei penilaian kebutuhan untuk mencari kemampuan apa yang diperlukan untuk menunjang kebutuhan organisasi. Analisis tersebut dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Analisis organisasi. Dilakukan melalui angket, wawancara, dan pengamatan secara langsung. Memuat pertanyaan di mana dan bagaimana organisasi tersebut memerlukan pelatihan.
2. Analisis pekerjaan. Dilakukan melalui tes personal, wawancara, rekomendasi, dan evaluasi kerja untuk mengetahui kebutuhan pelatihan seperti apa agar pelatihan yang dilakukan menjadi efektif.
3. Analisis pribadi. Dilakukan melalui tes capaian, observasi, dan wawancara untuk mengetahui apa dan untuk siapa pelatihan tersebut dilakukan.

Armstrong (2014) menyatakan bahwa tujuan utama pelatihan bagi organisasi adalah mengembangkan potensi dan peningkatan kinerja anggota organisasi. Seiring berjalannya waktu, kebutuhan sumber daya manusia semakin berkembang dan kompleks, hal tersebut harus diiringi dengan pelatihan yang semakin berkembang pula dengan harapan sumber daya manusia yang dimiliki bisa mengikuti perubahan yang terjadi di dalam pekerjaannya.

2.1.3. Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan keinginan kuat seseorang untuk bertahan di dalam organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta keyakinan akan nilai-nilai organisasi. Luthans (2006) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam memberikan usahanya untuk kesuksesan organisasi. Dari definisi tersebut, komitmen organisasional merupakan cerminan loyalitas karyawan yang dapat ditunjukkan melalui sikapnya terhadap organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

Appelbaum (dalam Armstrong, 2014) mendefinisikan kembali komitmen organisasional sebagai konstruksi multidimensional yang mencerminkan seorang pekerja di dalam identifikasinya dengan organisasi (loyalitas), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kemauan untuk menciptakan nama baik organisasi (upaya diskresioner). Tiga ciri utama individu menyatu dengan pekerjaannya yaitu: visibilitas dalam tindakan, sejauh mana pekerjaan tidak dapat dibatalkan, dan sejauh mana seseorang melakukan tindakan secara sukarela.

Lebih lanjut, Allen dan Meyer (1990) menyebutkan bahwa komitmen organisasional terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif mengacu pada hubungan emosional antara anggota organisasi, komitmen berkelanjutan mengacu pada keinginan dari karyawan untuk menetap di dalam organisasi dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugiannya, dan komitmen normatif mengacu pada perasaan

karyawan di mana mereka merasa dibutuhkan di dalam organisasi dengan segala bentuk tekanan yang ada.

Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasional memiliki indikatornya masing-masing. Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja. Indikator komitmen berkelanjutan terdiri dari besarnya jumlah investasi individu dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Kemudian indikator komitmen normatif adalah pengalaman individu sebelum berada di organisasi (pengalaman di dalam keluarga atau masyarakat) dan pengalaman sosialisasi selama di dalam organisasi.

Narimawati (2005) mengukur komitmen organisasi berdasarkan tingkat frekuensi identifikasi dan keterikatan individu pada organisasi tertentu yang direfleksikan dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Adanya keinginan yang pasti untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto *et al.* (2017) dengan judul “*The Effect of Training and Organizational Commitment on Performance of State University of Jakarta Student Cooperative (KOPMA UNJ) Management*” menunjukkan pengaruh signifikan antara pelatihan, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan dalam bentuk riset kuantitatif dengan pencarian data melalui

kuesioner yang dibagikan kepada 70 orang responden, diolah menggunakan analisis regresi linear berganda program SPSS.

Penelitian yang dilakukan oleh Bashir (2015) dengan judul “*The Relationship between Training and Organizational Commitment among Academicians in Malaysia*” menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel pelatihan dan dua variabel komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif. Penelitian tersebut dilakukan dengan mengambil 60 responden pada sebuah universitas negeri di Malaysia, nama universitas sengaja tidak disebutkan karena permintaan dari pihak universitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Julianry *et al.* (2017) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika” menjelaskan tentang variabel pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di kementerian komunikasi dan informatika. Penelitian tersebut membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara variabel pelatihan terhadap kinerja organisasi dan bersifat verifikatif.

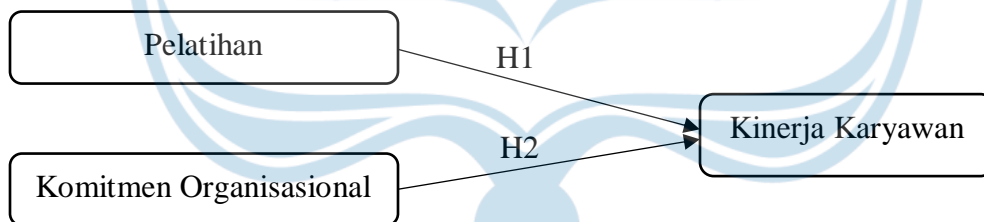
Penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggara Kutai Kartanegara” menjelaskan tentang variabel pelatihan, di mana variabel tersebut mendukung penelitian ini. Penelitian tersebut juga dilakukan di perhotelan, sehingga dapat memberikan referensi bagi peneliti untuk bisa melakukan penelitian di bidang perhotelan juga.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugijono (2015) dengan judul “Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia” menjelaskan tentang pelatihan

secara lebih dalam sehingga dapat mendukung teori yang dipakai peneliti untuk melakukan penelitian. Penelitian tersebut menjelaskan pengertian, jenis-jenis, kendala, hingga tujuan pelatihan bagi sebuah organisasi.

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Dalam penelitian ini, kinerja digambarkan sebagai hasil dari usaha organisasi dalam mencapai setiap tujuan spesifik yang telah ditentukan dan berhubungan dengan kontribusi dalam mengembangkan perekonomian perusahaan (Armstrong, 2014). Komitmen organisasional dan pelatihan memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja karyawan (Riyanto *et al*, 2017).



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja dapat didukung dengan adanya pelatihan yang baik. Pelatihan dapat memberikan rangsangan terhadap pekerja untuk bisa melakukan pekerjaan yang sesuai dengan visi serta misi perusahaan (Mangkunegara, 2017). Riyanto *et al* (2017) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta menyatakan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki pekerja dengan kemampuan baik (*capable*) dan kompeten agar bisa memberikan kinerja yang baik.

H1 = Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Riyanto *et al* (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki pekerja pada suatu perusahaan, kinerja yang dihasilkan juga semakin baik. Hal tersebut berarti bahwa organisasi dapat menjalankan kinerjanya menjadi lebih baik dengan adanya komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 = Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.