



Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Pembelajaran sebagai Variabel Mediasi

Susetyo Dimas Wardhana, Muslichah

Program Studi Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçęçwara (ABM), Malang, Indonesia

Abstract: *This study aims to analyze the effect of training on employee performance with learning as a mediating variable. This research was conducted at the Department of Transportation of Pasuruan Regency with a population of 133 employees and a sample of 99 employees. This research is a causal quantitative research with a survey method. The method of analysis used in this research is path analysis. The results of this study indicate that: 1) Training has a significant and positive effect on performance, 2) Training has a positive and significant effect on learning, 3) Learning has a positive and significant effect on performance, 4) Learning mediates significantly and positively the effect of training on performance.*

Keywords: *Employee Performance; Learning; Training*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan pembelajaran sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan dengan populasi 133 orang dan sampel yang diambil sebanyak 99 orang pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kasual dengan metode survei. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Pelatihan mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap kinerja, 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran, 3) Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 4) Pembelajaran memediasi secara signifikan dan positif pengaruh pelatihan terhadap kinerja.*

Kata Kunci: *Kinerja Pegawai; Pelatihan; Pembelajaran*

Croncle of Article : Received (03-03-2021); Revised (19-04-2021); Accepted (02-05-2020) and Published (26-06-2021).

©2021 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manjaemen Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author (contoh) : Susetyo Dimas Wardhana¹ adalah Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçęçwara (ABM) dan Muslichah² adalah Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçęçwara (ABM). Jl. Terusan Candi Kalasan, Kota Malang, Jawa Timur 65142. *Corresponding Author* : susetyodimas86@gmail.com¹ dan muslich@stie-mce.ac.id²

How to cite this article : Wardhana, S. D., & Muslichah. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Pembelajaran sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 55–66.

Retrieved from : <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM). Kualitas SDM yang maksimum dapat diperoleh antara lain melalui program pelatihan. Pelatihan merupakan suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) (Flippo, 2011). Metode pelatihan SDM yang sering digunakan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Pada metode *on the job training* pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, sementara metode *off the job training* pegawai mempelajari suatu pekerjaan diluar jam kerjanya.

Pelatihan dimaksudkan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas dan kinerja karyawan. Menurut Kaswan (2011), "Pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan" dan menurut Simamora (2004), "Tujuan dilakukannya pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan." Jadi pelatihan karyawan lebih dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Kunartinah & Sukoco, 2010; Sari & Susilo, 2020)

Penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, tetapi hasilnya masih tidak konsisten. Penelitian Triasmoko (2014), Yulianti (2015), Andayani & Makian (2016), Julianry et al. (2017), Rachmawati (2017), Marsoit (2017), Anggereni (2019), Mutholib (2019), Sari & Susilo (2020), dan Adianto (2021) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hok et al. (2014), Pakpahan (2014), dan Ningsi et al., (2016)

menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah variabel pembelajaran. Pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau memungkinkan organisasi untuk belajar (Chiva et al., 2007; Tohidi et al., 2012).

Beberapa penelitian sebelumnya memasukkan variabel pembelajaran sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja (Kunartinah & Sukoco; 2010; Marlikan, 2011; Ponnuswamy dan Manohar, 2014; Hadi et al., 2018). Penelitian sebelumnya yang memasukkan pembelajaran sebagai variabel mediasi masih sangat sedikit (Aragón et al., 2013). Penelitian yang dilakukan Aragón et al. (2013) menunjukkan bahwa pembelajaran dapat memediasi hubungan pelatihan dan kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan pengulangan dari penelitian sebelumnya dengan mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan pembelajaran sebagai variabel mediasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada obyek penelitiannya. Penelitian Aragón et al. (2013) dan Hadi et al. (2018) dilakukan pada perusahaan yang berorientasi laba. Penelitian Kunartinah & Sukoco (2010) dan Ponnuswamy dan Manohar (2014) dilakukan pada sekolah.

Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan, yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan. Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan merupakan salah organisasi perangkat daerah yang ada pada Pemerintah Kabupaten Pasuruan yang memiliki tugas dan fungsi melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah di bidang perhubungan. Agar tugas dan fungsi tersebut bisa tercapai maka diperlukan pelatihan yang tepat bagi karyawan Dinas Perhubungan agar

dapat mencapai kinerja yang baik dengan melakukan pembelajaran individu secara terus menerus.

KAJIAN LITERATUR

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). Aspek pertama yaitu instruktur yang berarti pelatih yang dipilih dalam memberikan materi harus benar-benar memiliki kualifikasi, kemampuan dan berkompoten 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 Anwar Prabu 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 Mangkunegara (2006) 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).

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 sebarai 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. Venkatraman and Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan organisasi yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), 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 Robbins et al., (2008) yaitu :

- a. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan 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.

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 peningkatan kemampuan dan pengalaman suatu anggota organisasi dengan melalui proses belajar dan pemahaman terhadap konsep-konsep baru (Tjakraatmadja, 2006). *Learning organization* adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat (Mondy, 2008).

Bontis et al., (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.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Pelatihan yang efektif akan 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) juga menyampaikan bahwa 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 (Julianry et al., 2017; Rachmawati, 2017; Marsoit, 2017; Anggereni 2019; Mutholib 2019; Sari & Susilo 2020; Adianto, 2021). 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. Pelatihan mampu meningkatkan kinerja seorang pegawai sehingga target kinerja yang telah dibebankan akan tercapai. Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

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

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 Aruan (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

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. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Kunartinah & Sukoco; 2010; Ponnuswamy dan Manohar, 2014; Hadi et al., 2018). 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 :

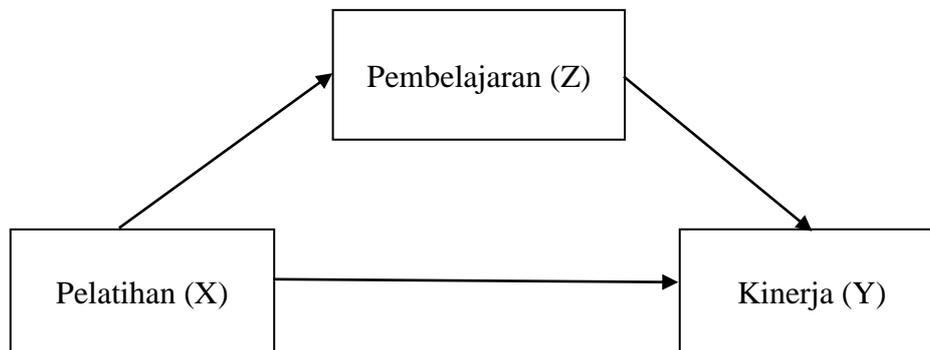
Hipotesis 3 (H3) : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

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., 2013; 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 mediasi.

Berdasarkan pengembangan hipotesis penelitian ini disajikan pada Gambar 1 penelitian diatas maka model hipotesis sebagai berikut



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber : diolah dari berbagai sumber

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif kasual. Penelitian kuantitatif kasual digunakan untuk membuktikan hubungan antara sebab dan akibat dari beberapa variabel. Populasi dalam penelitian ini yaitu semua pegawai, baik aparatur sipil negara (ASN) maupun pegawai tidak tetap (kontrak dan pegawai harian lepas) di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan yang tersebar di 1 sekretariat dan 4 bidang yang berjumlah 133 orang. Dalam penelitian ini sampel diambil berdasarkan metode yang digunakan oleh rumus Slovin.

Dengan jumlah populasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan 133 orang dan *margin error* sebesar 5%, maka sampel yang diambil sebanyak 99 orang untuk digunakan dalam penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode kuisisioner (angket).

Pada penelitian ini terdapat 3 jenis variable yaitu : variabel independen yaitu pelatihan, variabel *intervening*/mediasi yaitu pembelajaran dan variabel dependen yaitu kinerja. Operasionalisasi variabel untuk ketiga variabel sebagai berikut; (1) Pelatihan adalah usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan secara teknis kepada pegawai untuk melaksanakan tugas yang diembannya. indikator yang digunakan untuk mengukur

variable pelatihan yang relevan adalah : instruktur, peserta, materi, metode, tujuan dan sasaran; (2) Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan secara berencana pada waktu dan tempat yang telah ditentukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Indikator untuk mengukur kinerja yang relevan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yaitu : kualitas, kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. (3) Pembelajaran organisasi merupakan usaha sebuah orgasnisasi secara terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan, kapasitas dan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Indikator yang relevan untuk mengukur pembelajaran adalah berpikir dengan metode baru, bangga terhadap pekerjaan, arahan dalam pekerjaan, wawasan baru, kesadaran diri, percaya diri dan hasil yang dicapai.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan Software Smart PLS versi 3.0 yang dijlankan dengan media computer. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Teknik analisis data yang digunakan dibagi menjadi 3, yaitu 1) analisa model pengukuran (*outer model*) yang dilakukan untuk memberi kepastian bahwa pengukuran

yang digunakan valid dan reliabel, 2) Analisa model struktural (*inner model*) yang bertujuan untuk memastikan bahwa model struktural yang telah dibangun adalah *robust* dan akurat, dan 3) Pengujian hipotesa untuk

melihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitasnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Profil Responden

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
<u>Umur</u>		
≤ 30 tahun	9	9,09
31 - 45 tahun	67	67,68
46 - 60 tahun	23	23,23
<u>Jenis Kelamin</u>		
Laki-laki	88	88,99
Perempuan	11	11,11
<u>Pendidikan Terakhir</u>		
SD	3	3,03
SMP	3	3,03
SMA	57	57,58
Diploma	4	4,04
S1	26	26,26
S2	6	6,06
<u>Masa Kerja</u>		
≤ 10 tahun	28	28,28
> 10 – 20 tahun	60	60,61
> 20 - 30 tahun	4	4,04
> 30 tahun	7	7,07

Sumber : Hasil pengolahan data, 2020.

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa berdasarkan usia reponden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel adalah yang berusia 31 s/d 45 tahun yaitu sebanyak 67 orang atau responden (67,68 %). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah terbanyak pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan adalah responden dengan rentang usia 31 s/d 45 tahun. Tabel 1 diatas juga menunjukkan bahwa responden laki laki 89 orang (88,99%) sedangkan perempuan sejumlah 11 atau 11,00%. Pendidikan reponden yang menjadi obyek penelitian ini adalah berpendidikan

SMA yaitu sejumlah 57 responden atau 57,58% dan paling sedikit adalah responden yang berpendidikan SD dan SMP sejumlah 3 responden (3,03%). Berdasarkan masa kerja, masa bekerja >10-20 tahun merupakan responden terbanyak yaitu 60 orang atau 60,61%, sedangkan yang responden yang paling sedikit adalah responden yang bekerja >20-30 tahun yaitu 4 orang (4,04%),

Pengujian Hipotesis

Tabel 2 berikut merupakan hasil koefisien jalur yang akan digunakan untuk menguji hipotesis 1,2 dan 3.

Tabel 2. Hasil Koefisien Jalur (Path Coefficients)

	O	M	STDEV	T	P
X→Z	0,859	0,856	0,036	23,674	0,000
Z→Y	0,651	0,652	0,109	5,971	0,000
X→Y	0,260	0,259	0,112	2,327	0,020

Sumber : Hasil pengolahan data, 2020.

Keterangan: X; pelatihan, Y: kinerja, Z: pembelajaran, o:*original sample*, M:*mean*, STTDEV: *Standard Deviation*

Hipotesis Pertama (H1): pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur atau sample original sebesar 0.260, maka arah hubungannya adalah positif dan nilai *p-value* sebesar 0,02 menandakan bahwa ada pengaruh dan signifikan (*p-value* < 0,05). Selain itu jika dilihat berdasarkan nilai t-statistik sebesar 2,327 maka nilai t-statistik > t-tabel (1,96). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 1 (H1) dalam penelitian ini diterima.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2): pengaruh pelatihan terhadap pembelajaran

Berdasarkan tabel 2 diperoleh hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan pelatihan terhadap pembelajaran menunjukkan nilai koefisien jalur atau sample original sebesar 0,859, maka arah hubungannya adalah positif. Nilai *p-value* pengaruh variabel pelatihan terhadap pembelajaran yaitu sebesar 0,000 dan menandakan ada pengaruh yang signifikan (p

< 0,05). Selain itu jika dilihat berdasarkan nilai t-statistik sebesar 23,674 maka nilai t-statistik > t-tabel (1,96). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh dan signifikan terhadap pembelajaran. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini diterima.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3): pengaruh pembelajaran terhadap kinerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan pembelajaran terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0,651, maka arah hubungannya adalah positif. Berdasarkan tabel 2, nilai *p-value* pengaruh variabel pembelajaran terhadap kinerja yaitu sebesar 0,000 dan menandakan ada pengaruh yang signifikan (p < 0,05). Selain itu jika dilihat berdasarkan nilai t-statistik sebesar 5,971 maka nilai t-statistik > t-tabel (1,96). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pembelajaran berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Tabel 3 berikut digunakan untuk menguji hipotesis 4

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Mediasi

	O	M	STDEV	T	P
X→Z→Y	0,559	0,558	0,097	5,782	0,000

Sumber : Hasil pengolahan data, 2020.

Keterangan: X; pelatihan, Y: kinerja, Z: pembelajaran, o:*original sample*, M:*mean*, STTDEV: *Standard Deviation*

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *p-value* pengaruh tidak langsung variabel pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh variabel pembelajaran adalah sebesar 0,000 dan nilai original sample sebesar 0,559 dan nilai *p-value* yang diperoleh < 0,05 (signifikan). Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja nilai t-hitung yakni sebesar 2,327, sedangkan pengaruh pelatihan secara tidak langsung terhadap kinerja yang dimediasi oleh pembelajaran nilai t-hitung sebesar 5,782. Maka dapat disimpulkan bahwa pembelajaran memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, atau dengan kata lain variabel pembelajaran lolos kriteria menjadi variabel mediasi dikarenakan berpengaruhnya antar variabel satu dengan lainnya seperti dijelaskan hipotesis satu hingga tiga, dengan demikian H4 diterima.

Pembahasan **Pengaruh pelatihan terhadap kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan Tahun 2020, hasil analisis yang diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti pelatihan yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Triasmoko (2014), Yulianti (2015), Andayani & Makian (2016), Julianry et al. (2017), Rachmawati (2017), Marsoit (2017), Anggereni (2019), Mutholib (2019), Sari & Susilo (2020), dan Adiarto (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pelatihan yang tepat sesuai dengan tugas dan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Simamora (2004:) menyatakan bahwa tujuan pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dalam 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.

Dari hasil penelitian pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan didapatkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan tambahan pengetahuan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Dengan pelatihan yang tepat maka kinerja pegawai Dinas Perhubungan akan meningkat.

Pengaruh pelatihan terhadap pembelajaran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan Tahun 2020, hasil analisis yang diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukiarko (2007) yang meneliti dampak pelatihan terhadap pembelajaran. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa pelatihan yang didapatkan seorang pegawai mampu memberikan pengetahuan dan keterampilan yang efektif untuk melaksanakan tugasnya.

Pengaruh pembelajaran terhadap kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan tahun 2020, hasil Analisa yang diperoleh bahwa pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti pembelajaran merupakan salah satu metode efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Kunartinah & Sukoco (2010), Ponnuswamy dan Manohar (2014), Hadi et al. (2018) yang meneliti mengenai dampak pembelajaran terhadap kinerja. Hasil

penelitiannya menunjukkan bahwa pembelajaran yang dilakukan secara terus menerus mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan bahwa dengan pembelajaran terhadap masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, kemampuan dan keterampilan semakin meningkat sehingga kinerja akan meningkat.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui pembelajaran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pasuruan tahun 2020, hasil analisis yang diperoleh bahwa pelatihan dapat berpengaruh langsung dan berpengaruh tidak langsung yaitu melalui pembelajaran sebagai variabel mediasi. Pelatihan yang berkesinambungan dan tepat mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai serta diterapkan dengan metode pembelajaran secara terus menerus terhadap masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pelatihan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan dengan penerapan hasil pelatihan tersebut pada pelaksanaan tugas pegawai mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan sehingga kinerja yang telah ditetapkan mampu tercapai dengan baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Terdapat 4 (empat) kesimpulan yang didapat dari penelitian ini sebagai berikut : (1) Pelatihan berdampak positif terhadap kinerja pegawai yang berarti pelatihan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai, (2) Pelatihan berpengaruh positif terhadap pembelajaran yang berarti pelatihan yang tepat mampu membantu pegawai dalam menerapkan hasil pelatihan dengan metode pembelajaran mampu membantu pegawai melaksanakan tugas dengan efektif, (3)

Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti dengan pembelajaran yang efektif dalam pelaksanaan tugas akan meningkatkan kinerja pegawai, (4) Pembelajaran memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hasil pelatihan yang tepat dengan menerapkan pada pelaksanaan tugas sehari-hari mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan sehingga kinerja yang ditetapkan dapat tercapai.

Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini antara lain (1) Pegawai Dinas Perhubungan diharapkan melakukan pembelajaran terhadap masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cepat dan tepat sesuai dengan arahan (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu pelatihan dan pembelajaran, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai (3) Variabel yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya dua variabel, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja selain pelatihan dan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Proceedings Universitas Pamulang*, 1
- Aguinis, H., & Kraiger. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. *Annual Review of Psychology* 60, 451-474.
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian

- PT. PCI Elektronik International. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41-46
- Anggereni, N. W. E. S. (2019). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 606-615.
- Aruan, D. A. (2013). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo (persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(2).
- Aragon, M.I.B, Jiménez, D.J., Valle, R.S. (2013). *Training and performance: The mediating role of organizational learning*. *Bussiness Research Quarterly* (2014) 17, 161-173.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp.437-469
- Chiva, R., Alegre, J., Lapedra, R., 2007. Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower* 28, 224-242.
- Flippo, E. B. (2011). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Hadi, H. K., Juniawati, T., & Siswanto, T. (2018). Pengaruh Budaya dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT NAV Jaya Mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif*, 4(2)
- Hok, T. T., Hubeis, A. V. S., & Kuswanto, S. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kasus Perusahaan Distributor Alat Berat. *Sosiohumaniora*, 16(2), 215-221.
- Ivancevich, J. M. (2018). *Human Resource*. 8th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 236-236.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kunartinah & Sukoco, F. (2010). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 74-84.
- Mangkunegara, A. P., (2006). *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Refika Aditama.
- Marlikan, M. (2011). Pengaruh pembelajaran organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan koperasi syariah. *Manajemen Bisnis*, 1(1), 57-64.
- Marsoit, P., Sendow, G., & Rumokoy, F. S. (2017). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3).
- Mathis R., Jackson J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Mutholib, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja. *LIABILITIES (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 2(3), 222-236.
- Ningsi, C. A., Alhabsji, T., & Utami, H. N. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. pln (Persero) Area Kendari). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 131-143
- Pakpahan, E. S. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 116-121.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Ponnuswany, I., dan Manohara H.L. (2014). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions, *Studies in Higher Education*

- Rachmawati, R. W. (2017). pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. bank BJB kantor cabang suci Bandung. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1-16.
- Robbins, S. P. dan Judge T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, L. A., & Susilo, H. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78(1), 130-139.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : FE UI.
- Sukiarko, E. (2007). *Pengaruh Pelatihan dengan Metode Belajar Berdasarkan Masalah Terhadap Pengetahuan dan Keterampilan Kader Gizi dalam Kegiatan Posyandu Studi di Kecamatan Tempuran Kabupaten Magelang*. Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S.M., Mandegari, M., 2012. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management* 25, 219---245.
- Triasmoko, D. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1).
- Valle,R.,Martin,F.,Romero,P.M.,Dolan,S.L.,2000.Business strategy,work process and human resource training: are they congruent?, *Journal of Organizational Behaviour* 21,283-297.
- Venkatraman, N., dan Ramanujam, V. (1986). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management Development*, 13(1), 109–12
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. *E-Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900-910.