

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *organization learning theory* yang menjelaskan bahwa organisasi dapat belajar dari pengalaman untuk meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan lingkungan. Teori ini diperkenalkan oleh dua tokoh utama yaitu Chris Argyris dan Donald Schön, dalam buku yang dipublikasikan pada tahun 1978 berjudul "*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*". Teori ini kemudian dikembangkan oleh Peter Senge, dalam buku yang diterbitkan pada tahun 1990 berjudul "*The Fifth Discipline*". Senge memperkenalkan konsep organisasi pembelajar yaitu organisasi yang mampu terus menerus mengubah diri untuk mencapai tujuan mereka.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk transformasi menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar berperan sebagai lingkungan di mana setiap individu secara kontinu meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil sesuai harapan. Dalam konteks organisasi pembelajar yang ideal, setiap anggota memiliki kemampuan untuk mengembangkan ide-ide inovatif, merasa bebas untuk mengungkapkan aspirasi mereka, dan aktif terlibat dalam proses belajar bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, disarankan untuk menerapkan lima komponen teknologi, yakni pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. (Senge, 1990).

Pada tahun 1993, David A. Garvin juga memberikan kontribusi signifikan pada *organization learning theory* dengan fokus pada definisi dan identifikasi pembelajaran organisasi dalam tulisannya yang berjudul "*Building a Learning Organization*", Garvin mengidentifikasi tiga elemen utama dari pembelajaran organisasi: pembelajaran individu, pembelajaran tim, dan pembelajaran organisasional.

Teori ini menekankan pembelajaran kontinu sebagai suatu kebutuhan, di mana organisasi dianggap sebagai entitas yang terus menerus belajar dari pengalaman dan memperbaiki praktik-praktik mereka untuk meningkatkan kinerja. *Organization learning theory* membantu organisasi untuk tetap relevan dan mampu beradaptasi

dengan perubahan lingkungan, dengan melibatkan budaya organisasi sebagai unsur pendukung aktivitas pembelajaran, pemahaman individu, dan pengelolaan pengetahuan secara efektif.

Organization learning theory menyatakan bahwa pembelajaran adalah kunci bagi organisasi yang secara berkelanjutan memperluas kapasitas individu dalam menciptakan hasil yang diinginkan. Di dalamnya, terjadi pola baru dan perluasan pemikiran, aspirasi kolektif dibebaskan, dan pembelajaran bersama secara menyeluruh terus-menerus. Pendapat Senge selanjutnya menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kapasitas organisasi, manusia dapat mencapainya melalui proses belajar. Proses ini melibatkan upaya terus-menerus individu untuk memperluas kapasitas mereka, menciptakan hasil yang diinginkan, memelihara pola pikir baru, membebaskan aspirasi kolektif, dan terus-menerus belajar bersama-sama (Setyowati & Miftah, 2019).

Organization Learning Theory digunakan dalam penelitian *Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory* dengan hasil penelitian bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam mencapai hasil organisasi melalui keterampilan dan perilaku karyawan. Pembelajaran organisasi juga diidentifikasi sebagai proses dinamis yang berkontribusi pada daya saing yang berkelanjutan dan inovasi (Jesus et al., 2020).

Buch (2020) menggunakan *Organization Learning Theory* dalam artikel yang membahas peran praktik dan partisipasi masyarakat dalam penjelasan konseptual tentang pengorganisasian, pembelajaran, dan pembelajaran organisasi dan sebuah studi yang dilakukan oleh Yuan & Chyanuvat (2021) juga menggunakan *Organization Learning Theory* untuk meneliti perbedaan antara pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran.

2.1.1. Pelatihan

Pelatihan merujuk pada usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran karyawan terkait dengan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Tujuan utamanya adalah agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan, serta menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari (Noe, 2020).

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan inisiatif berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi. Melalui pelatihan, para peserta dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif (Octaviani & Pujiyanto, 2023).

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan, baik dalam periode waktu yang singkat maupun dalam jangka panjang. Menurut Karim (2019 dalam Gustiana et al., 2022), pelatihan merupakan alat utama untuk meningkatkan efisiensi karyawan, memperbaiki hubungan di lingkungan kerja, dan mengembangkan keterampilan serta kemampuan karyawan dalam kaitannya dengan pemangku kepentingan perusahaan.

De Cenzo dan Robbins (1996, dalam Karim, 2019) menguraikan bahwa pelatihan pada dasarnya adalah suatu bentuk pengalaman belajar yang bertujuan mencapai perubahan yang permanen dalam keterampilan, pengetahuan, sikap, atau perilaku sosial individu. Dengan demikian, elemen-elemen kunci dari program pelatihan karyawan yang komprehensif harus didasarkan pada orientasi, keterampilan manajemen, dan keterampilan operasional karyawan, sebagai dasar dalam setiap program pengembangan karyawan.

Pelatihan melibatkan pengaplikasian peningkatan pengetahuan dan keterampilan agar lebih bersifat praktis, dengan tujuan meningkatkan kinerja atau prestasi karyawan di dalam suatu organisasi atau Perusahaan (Hidayat & Budiartma, 2018 dalam Gustiana et al., 2022) . Menurut Prasetia & Oktavian (2021), Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang terorganisir, melibatkan berbagai elemen seperti jenis pelatihan, tujuan yang ingin dicapai, materi yang disampaikan, metode pembelajaran yang digunakan, peserta yang terlibat, pelatih yang memberikan materi, dan waktu pelaksanaan. Fokus dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, dengan harapan dapat meningkatkan performa mereka dalam lingkup pekerjaan. Pelatihan dianggap sebagai suatu intervensi dalam pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan efektif.

Pelatihan adalah suatu pendekatan sistematis yang memiliki dampak positif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, dengan tujuan meningkatkan efektivitas kemampuan individu, tim, dan organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009 dalam M. N. Nugroho & Paradifa, 2020).

Pelatihan adalah usaha yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan melalui pengalaman belajar, dengan tujuan meningkatkan efektivitas kinerja (Bariqi, 2018 dalam Gustiana et al., 2022). Menurut Gomes (2010 dalam Dwinanda, 2022), pelatihan merujuk pada upaya untuk meningkatkan kinerja dalam suatu profesi tertentu atau pekerjaan yang terkait. Pelatihan merupakan prosedur sistematis untuk meningkatkan keterampilan, memperluas pengetahuan, dan mengembangkan perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas. Karyawan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat setelah menerima pendidikan dan pelatihan, sehingga peran pemimpin menjadi krusial dalam memberikan dukungan untuk kinerja mereka.

Berdasarkan pandangan Mangkunegara (2017 dalam Utami & Kharismasyah, 2022), Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis, terorganisir, dan bersifat non-manajerial di mana para karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu. Pelatihan adalah rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan oleh para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Melalui pelatihan karyawan, diberikan pengetahuan praktis yang dapat diaplikasikan di lingkungan kerja perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi perusahaan (Dessler, 2020).

Menurut Dessler (2020), Program pelatihan dapat diselenggarakan melalui berbagai metode, antara lain:

1. *On the Job Training* (OJT): Metode pelatihan yang melibatkan pembelajaran seseorang secara langsung melalui pelaksanaan tugas pekerjaan.
2. Pelatihan Magang: Pendekatan yang menggabungkan pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang di bawah supervisi ahli di bidangnya.

3. Pelatihan Informal: Aktivitas seperti pertemuan, konferensi, pencarian informasi online, interaksi dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, dan membaca literatur yang mendukung pembelajaran.
4. Pelatihan Instruksi Kerja: Pembuatan langkah-langkah untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang melibatkan panduan instruksional.
5. Ceramah atau Metode Perkuliahan: Pendekatan penyampaian informasi secara lisan kepada peserta pelatihan.
6. Pelatihan Terprogram: Metode sistematis dengan menggunakan pertanyaan atau fakta untuk merangsang respons dan umpan balik peserta pelatihan.
7. Permodelan Perilaku: Teknik di mana peserta diminta menirukan praktek manajemen yang efektif, diikuti dengan umpan balik mengenai peran mereka.
8. Pelatihan Berbasis Audiovisual: Pemanfaatan media seperti DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan situasi dan respons terhadap berbagai masalah pekerjaan.
9. Vestibule Training: Pelatihan simulasi tempat kerja di luar lingkungan kerja sebenarnya yang meniru kondisi nyata.

Cole (2002 dalam Karim, 2019) mengartikan pelatihan sebagai proses pembelajaran yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang khusus sesuai dengan pekerjaan atau tugas tertentu. Menurut Mangkunegara (2017 dalam Hartomo & Luturlean, 2020), terdapat indikator-indikator dalam pelatihan, yaitu:

1. Tujuan dan sasaran Pelatihan

Program pelatihan perlu menetapkan tujuan spesifik yang jelas, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Tujuan tersebut membantu memberikan arah dan fokus dalam pengembangan program pelatihan. Sasaran pelatihan sebaiknya disusun dengan mempertimbangkan kebijakan organisasi dan kebutuhan perkembangan karyawan.

2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tugas pekerjaan dan memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan penyesuaian ini, peserta dapat menyatukan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam kerangka pekerjaan, meningkatkan relevansi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas pelatihan akan meningkat ketika materi memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasional.

3. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang dipilih harus sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa materi pelatihan dapat disampaikan dengan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pentingnya melibatkan peserta secara aktif dalam proses pelatihan juga dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran, memungkinkan interaksi langsung, dan memastikan pemahaman yang lebih baik terhadap materi yang disampaikan.

4. Pelatih atau Instruktur

Instruktur atau pelatih harus memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai untuk menyampaikan materi pelatihan secara efektif dan kemampuan berkomunikasi yang akan menjadi kunci keberhasilan dalam mentransfer pengetahuan kepada peserta. Dengan demikian, instruktur yang berkualitas dapat berkontribusi positif terhadap keberhasilan sesi pelatihan.

5. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dan menunjukkan minat yang besar terhadap materi pelatihan yang disampaikan, dan bersedia untuk berpartisipasi secara aktif selama berlangsungnya sesi pelatihan.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dengan tujuan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan tugas pekerjaan pada organisasi. Pelatihan bertujuan agar karyawan dapat memahami dan melaksanakan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dikuasai dalam aktivitas sehari-hari pada lingkungan kerja.

2.1.2. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah proses di mana individu, kelompok, atau organisasi saling bertukar informasi, keterampilan, dan keahlian untuk menciptakan pemahaman yang lebih baik, meningkatkan inovasi, dan memperkuat kinerja kolaboratif. Proses ini memungkinkan pengetahuan yang dimiliki oleh satu pihak untuk diakses dan digunakan oleh pihak lain, sehingga dapat memfasilitasi

pertumbuhan dan pembelajaran bersama dalam suatu lingkungan kerja (Diba et al., 2023).

Berbagi pengetahuan adalah salah satu kegiatan paling mendasar dalam operasi organisasi. Hal ini melibatkan pertukaran dan penerapan pengetahuan di antara karyawan organisasi, yang sangat penting untuk pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lin (2007 dalam Ahmad & Karim, 2019) menjelaskan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan memiliki nilai yang signifikan bagi pihak yang terlibat, karena dapat mengurangi kekakuan pengetahuan dan memfasilitasi proses kombinasi serta reorientasi pengetahuan.

Berbagi pengetahuan adalah aktivitas di mana individu menyampaikan informasi, keterampilan, atau keahlian mereka di dalam suatu organisasi. Ini memungkinkan mereka untuk berkontribusi dengan pengetahuan dan pengalaman mereka, yang pada gilirannya bermanfaat bagi keseluruhan organisasi (Panggabean & Silvianita, 2021). Faktor-faktor penting dalam kegiatan berbagi pengetahuan antara lain adalah kemampuan untuk menyampaikan dan menerima informasi, pengalaman, serta gagasan kepada rekan kerja, baik di dalam maupun di luar bidang kerja tertentu. Selain itu, dukungan dari pimpinan perusahaan menjadi unsur yang sangat signifikan dalam pelaksanaan praktik berbagi pengetahuan. Peran pemimpin memiliki dampak besar terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan setiap individu, mendorong cara berpikir logis dan efektif.

Berbagi pengetahuan adalah proses di mana individu saling membagi pengetahuan mereka, baik yang bersifat tacit (pengetahuan yang belum dibagikan) maupun eksplisit (pengetahuan yang telah dibagikan dan dikomunikasikan), dengan tujuan akhir menciptakan pengetahuan baru (Van Den Hooff & Ridder, 2004 dalam Gideon, 2023). Indikator dari variabel Berbagi pengetahuan adalah:

1. *Knowledge donating* adalah proses di mana seseorang berkomunikasi dengan orang lain tentang apa pengetahuan intelektual pribadi mereka. Ini adalah proses aktif di mana seseorang secara aktif berbagi apa yang mereka ketahui dengan orang lain untuk memperluas pengetahuan mereka.
2. *Knowledge collecting* adalah proses di mana seseorang berkonsultasi dengan rekan kerja untuk mempelajari dan mendapatkan pengetahuan dari mereka. Ini

adalah proses aktif di mana seseorang secara aktif mencari pengetahuan dari orang lain untuk memperluas pengetahuan mereka sendiri.

Berbagi pengetahuan adalah perilaku yang memiliki pengaruh signifikan pada kohesi tim, kreativitas kerja, kinerja grup, dan proses integrasi pengetahuan. Ini melibatkan pertukaran pengetahuan tak berwujud dan eksplisit yang mengarah pada ide-ide inovatif dan meningkatkan efisiensi tugas dan kinerja organisasi (Obrenovic et al., 2020). Pengetahuan tak berwujud, yang erat kaitannya dengan pengalaman, pemikiran, dan keyakinan seseorang, sangat berharga karena berkontribusi pada produktivitas organisasi.

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai aktivitas di mana individu saling bertukar informasi. Ini tidak hanya melibatkan pertukaran informasi tentang pembelajaran antar pendidik, tetapi juga mencari atau bertukar informasi dan pengetahuan dengan pihak luar atau institusi lain untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru. Berbagi pengetahuan adalah interaksi antara individu dengan individu dan kelompok dengan kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan, menyalurkan dan mengembangkan pengetahuan individu (Baharun et al., 2021).

Mekanisme koordinasi dalam organisasi dapat diperkuat melalui praktik berbagi pengetahuan. Data empiris yang terkait dengan manajemen pengetahuan menunjukkan hubungan positif antara peningkatan kapasitas pengetahuan dan peningkatan kinerja perusahaan (Darroch, 2005 dalam Meher & Mishra, 2021).

Visvalingam Suppiah dan Manjit Singh (2011 dalam Moge, 2023) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan adalah interaksi dan komunikasi antara individu dan individu dan unit-unit bisnis. Dari hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa berbagi pengetahuan adalah suatu interaksi antar individu dalam suatu bisnis yang saling menguntungkan satu sama lain dengan saling bertukar pikiran, pendapat, atau informasi yang dimiliki.

Pengetahuan terus menjadi fokus utama dan dianggap sebagai sumber daya berharga bagi organisasi dan individu. Meskipun bersifat tak berwujud dan telah banyak dipelajari dalam dekade terakhir abad ke-20, pengetahuan tetap menjadi aspek yang sangat populer dan krusial dalam masyarakat (Meher & Mishra, 2021).

Budaya organisasi yang terdefiniskan dengan baik, terutama dalam industri teknologi informasi, menyatu dengan proses pembelajaran organisasi. Organisasi

yang berhasil di dalamnya dapat meningkatkan efisiensinya melalui inovasi dan pengembangan organisasi, yang secara langsung terkait dengan aktivitas berbagi pengetahuan di antara kelompok karyawan. Hal ini membentuk suatu pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, dan aktivitas berbagi pengetahuan guna mencapai efisiensi dan inovasi sebagai tujuan utama (Meher & Mishra, 2021). *Knowledge capture* dan kegiatan berbagi pengetahuan menjadi pendorong utama dalam interpretasi dan distribusi pengetahuan berdasarkan pengalaman, nilai, dan wawasan. Berbagai metode dan kerangka kerja telah diadopsi oleh organisasi untuk menciptakan, menangkap, dan berbagi pengetahuan (Korimbocus et al., 2020). Upaya ini mencerminkan kesadaran akan nilai yang terkandung dalam pengetahuan yang berasal dari pengalaman individu, serta pengakuan akan kebutuhan untuk mendistribusikan pengetahuan tersebut secara efektif di dalam organisasi. Dengan demikian, penangkapan dan berbagi pengetahuan menjadi landasan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan yang dimilikinya.

Untuk meningkatkan budaya berbagi pengetahuan di perusahaan, organisasi dapat melakukan pelatihan *outbound*, *internal briefing* yang dilaksanakan secara rutin, membuat tempat belajar dengan konsep kreatif seperti ruang kreatif di area *co-working*, dan memilih beberapa karyawan sebagai agen perubahan untuk mengajak karyawan lain untuk mengaktifkan kegiatan berbagi pengetahuan (Desiana & Vidyani, 2019).

Berbagi Pengetahuan merupakan proses sistematis yang terjadi dalam mengakuisisi, mendistribusikan, dan mendokumentasikan pengetahuan dari berbagai dimensi, yang dilakukan dari satu individu ke individu lainnya dengan menggunakan berbagai media perantara (Gideon, 2023).

Berdasarkan penjelasan di atas, berbagi pengetahuan merupakan suatu proses penting dalam operasi organisasi yang melibatkan pertukaran informasi, keterampilan, dan keahlian antar individu, kelompok, atau organisasi. Aktivitas ini tidak hanya berdampak pada kohesi tim, kreativitas kerja, dan kinerja grup, tetapi juga memberikan kontribusi pada pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.3. Kompetensi

Dessler (2007 dalam Rizky & Suwarsi, 2023) mengartikan kompetensi sebagai ciri-ciri yang ditunjukkan oleh seseorang, melibatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*), yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan tugas yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan yang diemban. Hal ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk bekerja secara lebih baik, konsisten, dan efektif dibandingkan dengan rata-rata atau bahkan individu yang kurang kompeten (Anshori et al., 2022). Menurut Suhardi (2019), Kompetensi adalah kemampuan individu untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, melibatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan bakat yang dimiliki. Kesesuaian antara pendidikan, keterampilan, dan kompetensi juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Kompetensi menjadi ciri khas utama yang berdampak langsung atau dapat memprediksi kinerja yang optimal, mencakup kemampuan untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan serta pengetahuan dalam situasi baru, sehingga meningkatkan manfaat yang dihasilkan. Kompetensi juga bisa didefinisikan sebagai dimensi perilaku yang menunjukkan keahlian atau keunggulan seseorang, baik sebagai pemimpin maupun staf, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang positif (Sutrisno, 2019).

Menurut Sedarmayanti (2017 dalam Panggabean & Silvianita, 2021), kompetensi mencakup karakteristik individu yang dapat diukur secara konsisten, memberikan dasar yang dapat diandalkan untuk membedakan kinerja yang efektif. Faktor-faktor krusial dalam aspek kompetensi mencakup kemampuan untuk menyampaikan dan menerima informasi, pengalaman, pengetahuan, dan ide kepada rekan kerja di berbagai bidang. Dalam meningkatkan kompetensi, dukungan dari pimpinan perusahaan memiliki peranan yang sangat vital, karena peran atasan memiliki dampak besar terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan individu dalam berpikir logis. Selain itu, budaya organisasi turut berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dengan membantu membimbing visi, misi, dan tujuan organisasi, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Panggabean & Silvianita, 2021).

Kesuksesan suatu perusahaan sangat tergantung pada tingkat kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia di dalamnya. Kompetensi memegang peranan krusial dalam perkembangan suatu organisasi, menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, diperlukan perumusan kompetensi yang lebih spesifik sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diemban oleh para pegawai. Indikator dari kompetensi adalah:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) mencakup pemahaman dan wawasan yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan, serta kemampuan untuk memahami konsep dan prinsip yang terkait dengan lingkup pekerjaan.
2. Keahlian (*Skill*) adalah kemampuan untuk menjalankan tugas pekerjaan secara efektif, serta kapasitas untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam konteks situasi kerja.
3. Sikap (*Attitudes*) mencakup sikap positif dan etika kerja yang baik, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan dalam lingkungan kerja.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah pemberian pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian serta kemampuan para pegawai agar sesuai dengan perkembangan teknologi, sehingga mereka menjadi kompeten dalam pekerjaan dan mendukung operasional perusahaan (Hayati & Yulianto, 2021).

Kompetensi dapat diartikan sebagai sifat-sifat yang mencerminkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas produksi konstruksi secara efektif. Hal ini tercermin dari berbagai dimensi, seperti pencapaian tugas, hubungan interpersonal, atribut personal, dan indikator seperti orientasi pada hasil, inisiatif, efisiensi produksi, kepedulian terhadap kualitas, keahlian teknik, kerjasama, perhatian pada komunikasi, dan kualitas keputusan (Aulia, 2021). Kompetensi merujuk pada gabungan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dengan efektif. Dalam situasi yang dinamis, keberadaan kompetensi menjadi krusial karena karyawan dan calon karyawan perlu mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja dan sektor industri. Upaya pengembangan kompetensi dapat menjadi alat yang membantu individu agar tetap relevan dan mampu bersaing di dalam pasar kerja yang terus berubah (Nadella

& Rahadi, 2021). Menurut Zwell (2000:56-68 dalam Triastuti et al., 2019), terdapat berbagai faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan atau kecakapan seseorang. Beberapa faktor yang memainkan peran kunci dalam membentuk kompetensi individu melibatkan:

1. Keyakinan dan nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Aspek-emotional
7. Kemampuan intelektual
8. Budaya organisasi

Dari berbagai definisi mengenai kompetensi tersebut di atas maka dapat disimpulkan Kompetensi adalah gabungan karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang dapat menunjukkan kinerja dan prestasi dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi mencakup kemampuan individu untuk melaksanakan tugas secara efektif, konsisten, dan lebih baik. Kesesuaian antara pendidikan, keterampilan, dan kompetensi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Dimensi perilaku seperti keterampilan, pengetahuan, dan sikap positif turut mempengaruhi kompetensi seseorang. Dukungan dari pimpinan perusahaan, budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan juga memiliki peran krusial dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang mengeksplorasi korelasi antara pelatihan dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja telah dijelaskan dalam tabel 2.1 berikut ini. Penelitian sebelumnya digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang temuan sebelumnya dan juga sebagai sumber referensi yang mendukung penelitian saat ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
2018	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah) (Pranata, 2018)	<p>Variabel Independen: Pelatihan</p> <p>Variabel Dependen: 1. Kompetensi Karyawan 2. Kinerja Karyawan</p>	Variabel pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja karyawan.
2019	<i>Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency</i> (Ghasemaghaci, 2019)	<p>Variabel Independen 1. <i>Knowledge sharing</i> 2. <i>Data analytics competency</i></p> <p>Variabel Dependen <i>Firm decision</i></p>	<p>1. Analisis data memiliki hubungan yang signifikan terhadap proses berbagi pengetahuan.</p> <p>2. Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan tingkat kompetensi dalam analisis data.</p>
2019	<i>Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research</i> (Ahmad & Karim, 2019)	<p>Variabel Independen <i>Knowledge sharing</i></p> <p>Variabel Dependen <i>Impact of knowledge sharing</i></p>	Berbagi pengetahuan telah terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kinerja individu dan organisasi.
2019	<i>The Effect of Knowledge Sharing on Affective Commitment: The</i>	<p>Variabel Independen <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>Variabel Dependen</p>	Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan

Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	<i>Mediation Role of Competency Development of Gen Y Employees at PT PP (Persero), Tbk Head Office</i> (Desiana & Vidyani, 2019)	1. <i>Competency development</i> 2. <i>Affective commitment</i>	kompetensi dan komitmen afektif karyawan Gen Y.
2020	<i>The influence of IT-competency dimensions on job satisfaction, knowledge sharing and performance across industries</i> (Kucharska & Erickson, 2020)	Variabel Independen <i>IT Competency dimensions</i> Variabel Dependen 1. <i>Knowledge sharing</i> 2. <i>Job satisfaction</i> 3. <i>Company performance</i>	1. Adanya hubungan yang kuat antara kompetensi Teknologi Informasi, berbagi pengetahuan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. 2. Berbagi pengetahuan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja.
2020	<i>Measuring the Effect of Competence and Training Program on Employees Performance</i> (Suzana et al., 2020)	Variabel Independen 1. <i>Competency</i> 2. <i>Training Program</i> Variabel Dependen <i>Empolyee Performance</i>	1. Pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan berdampak positif pada kompetensi yang lebih baik.
2020	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi	Variabel Independen Pelatihan Variabel Dependen	1. Pelatihan guru matematika tidak berpengaruh signifikan

Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	Pedagogik Guru Matematika (Pratama & Lestari, 2020)	Kompetensi	dalam meningkatkan kompetensi pedagogik terutama dalam hal pengetahuan.. 2. Pelatihan berpengaruh signifikan pada keterampilan guru
2020	Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (M. N. Nugroho & Paradifa, 2020)	Variabel Independen 1. Motivasi 2. Kompetensi Variabel Dependen Kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan, kompetensi, dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan pelatihan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui variabel intervening kompetensi.
2021	Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Hayati & Yulianto, 2021)	Variabel Independen Pelatihan Variabel Dependen Kompetensi	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan
2021	Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Knowledge Sharing, Pelatihan dan Kompetensi (Luh et al., 2021)	Variabel Independen 1. <i>Knowledge sharing</i> 2. Pelatihan 3. Kompetensi Variabel Dependen Kinerja	Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Employee Performance, variabel Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, dan variabel Kompetensi berpengaruh

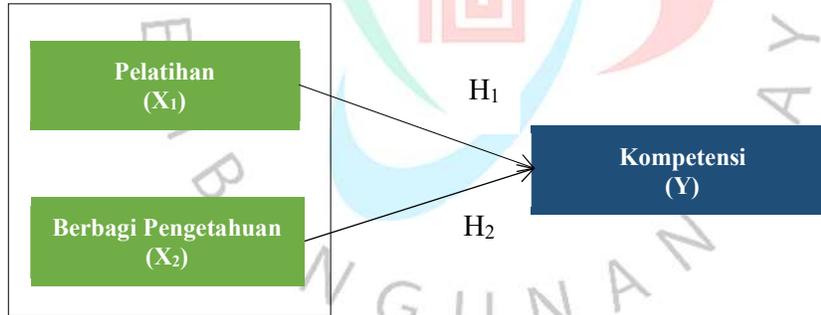
Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
			positif terhadap Kinerja Karyawan.
2021	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kompetensi Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Mediator (Panggabean & Silvianita, 2021)	<p>Variabel Independen <i>Knowledge sharing</i></p> <p>Variabel Dependen Kompetensi Karyawan</p> <p>Variabel Mediasi/Intervening Budaya Organisasi</p>	Hubungan knowledge sharing terhadap kompetensi secara tidak langsung tidak signifikan. Penelitian selanjutnya diarahkan untuk mencari wawasan ruang lingkup penelitian dengan objek yang berbeda dan lebih luas serta mengambil sampel yang lebih banyak sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat.
2023	<i>Improving Knowledge Sharing in Organizations</i> (Mogea, 2023)	<p>Variabel Independen <i>Knowledge Sharing</i></p> <p>Variabel Dependen <i>Knowledge Mangement</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi dan berdampak positif pada berbagi pengetahuan meliputi akses ke sumber belajar dan umpan balik tentang pembelajaran.
2023	<i>Accuracy of Compensation and Competency Improvement in Improving Performance,</i>	<p>Variabel Independen <i>Compesation</i> <i>Competency</i></p> <p>Variabel Dependen <i>Performance</i></p>	Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan

Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	<i>Knowledge Sharing as An Intervening Variable</i> (Anshori et al., 2022)	Variabel Mediasi/Intervening <i>Knowledge Sharing</i>	

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah struktur konseptual yang menggambarkan bagaimana suatu teori terkait dengan variabel yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam kerangka berpikir, terdapat penjelasan teoritis tentang bagaimana variabel independen dan dependen saling berhubungan, dan jika terdapat variabel mediasi, peneliti harus menjelaskan alasan keberadaan variabel tersebut dalam penelitian (Sugiyono, 2019).

Dengan berlandaskan pada dasar teori yang telah diuraikan dan penelitian sebelumnya, berikut adalah kerangka pemikiran yang menjelaskan korelasi



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

variabel independen yaitu pelatihan (X_1) dan berbagi pengetahuan (X_2) dan variabel dependen yaitu kompetensi (Y).

2.4. Hipotesis

Penelitian ini membahas tentang pengaruh Pelatihan (TR) dan Berbagi Pengetahuan (KS) terhadap Kompetensi (COM) karyawan PT Astra Graphia Information Technology. Berdasarkan kerangka pemikiran pada gambar 2.1, maka peneliti kemudian merumuskan hipotesis yang dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Pelatihan dapat berpengaruh signifikan terhadap kompetensi seseorang, terutama dalam konteks profesional. Efektivitas pelatihan ini dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor. Pelatihan yang tidak berkelanjutan mungkin tidak memberikan dampak yang signifikan pada peningkatan kompetensi. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa pelatihan yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan dapat membantu mereka meningkatkan kompetensi (Pratama & Lestari, 2020). Pelatihan memiliki dampak positif dalam peningkatan kompetensi. Metode pelatihan adalah elemen penting dalam pelatihan. Oleh karena itu, peran Metode Pelatihan sangat penting dalam meningkatkan Kompetensi tenaga kerja (Hariandja, 2002).

Langkah evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas dan tingkat pencapaian pelatihan, bukan hanya pada akhir sesi, melainkan sebagai mata rantai dalam sistem pelatihan, melibatkan evaluasi sebelum, selama, dan setelah pelatihan. Evaluasi memiliki peran krusial dalam mengukur tingkat ketercapaian program pelatihan, memberikan umpan balik yang penting untuk meningkatkan kelangsungan program pelatihan berikutnya. Dalam proses evaluasi pelatihan, peserta menjadi fokus utama sebagai objek yang merasakan hasil pelatihan, sementara instruktur menjadi elemen kunci dalam keberhasilan program (Hayati & Yulianto, 2021). Dalam penelitian ini, pelatihan memiliki dampak signifikan pada kompetensi. Upaya peningkatan kompetensi karyawan dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya di lingkungan perusahaan. Pelatihan dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan efektivitas seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Evaluasi peserta, yang mencakup *Pretest* dan *Post Test*, menjadi cara untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Evaluasi juga memberikan umpan balik kepada peserta terkait dampak pelatihan terhadap pekerjaan, perubahan pribadi, kesesuaian program, dan manfaat lainnya. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah:

H₁: Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan

2.4.2. Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kompetensi

Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh langsung terhadap kompetensi, artinya secara nyata dapat memberikan kontribusi dalam pembentukan kompetensi masing-masing karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan akan meningkat dan menjadi lebih baik lagi jika karyawan juga aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan di dalam perusahaan, sehingga dapat menambah pengetahuan dan memperoleh kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya (Panggabean & Silvianita, 2021). Berbagi pengetahuan juga dapat menjadi budaya di dalam perusahaan, sehingga dapat membantu dalam pengembangan kompetensi umum yang baru bagi setiap individu atau bahkan meningkatkan kompetensi yang sudah ada.

Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi individu. Budaya berbagi pengetahuan dapat mengembangkan kompetensi baru dalam individu atau mempertajam kompetensi yang sudah ada, seperti menciptakan ide baru, berkomunikasi, hubungan interpersonal, memprioritaskan hal-hal, kreativitas, perencanaan, pemecahan masalah, dan kerja tim. Peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan akan mempengaruhi peningkatan kinerja individu. Kinerja dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang dibutuhkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai, seseorang akan lebih mahir dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan dalam praktek sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan (Pratiwi et al., 2020). Dari pemaparan penelitian terdahulu di atas maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan