

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan

2.1.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas, secara umum dapat ditinjau dari berbagai aspek. Ada yang menelaahnya dari aspek proses maupun produk, memaknainya secara sempit dan luas. Namun, tinjauan efektivitas dari berbagai aspek tersebut pada akhirnya bermuara kepada ukuran atau tingkat keberhasilan pencapaian suatu tujuan secara tepat.

Menurut Handoko (2018: 214), Pengertian efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan atau peralatan yang tepat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Lebih merujuk kepada aspek produk efektivitas berkaitan dengan *“the degree to which goals are attained”* atau *“the degree to which an organization attains its objective”*. Efektivitas juga didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif untuk mengevaluasi tingkat kinerja yang telah dicapai. (Ermi Sola, 2017: 239).

Efektivitas berasal dari kata “efektif” yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas mengandung arti “keefektifan/*effectiveness*”, pengaruh atau efek keberhasilan, dan kemandirian atau kemujaraban.

Secara umum, efektivitas sering dikaitkan dengan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat suatu tujuan atau usulan yang dicapai sesuai dengan rencana dapat dikatakan efektif, tetapi belum tentu efektif. Meskipun efisiensi meningkat dalam suatu organisasi, itu belum tentu efektif. Tentunya jika tujuan atau sasaran telah tercapai seperti yang direncanakan sebelumnya, maka dapat dikatakan efektif. Jadi, jika suatu pekerjaan tidak selesai dalam waktu yang ditentukan,

maka dapat dikatakan tidak efisien. Efektivitas adalah gambaran keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan hubungan antara nilai-nilai yang berbeda.

Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat” (Sedarmayanti, 2019:59).

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Menurut Effendy efektivitas adalah sebagai berikut: ”Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan” (Effendy, 2018:14).

Pengertian efektivitas menurut Hadayaningrat dalam buku Azas-azas Organisasi Manajemen adalah sebagai berikut: “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya” (Handayaningrat, 2019:16). Pendapat Hadayaningrat mengartikan efektivitas bisa diartikan sebagai suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang.

Menurut pendapat ketiga ahli di atas, efektivitas adalah komunikasi yang melalui proses tertentu dengan cara yang terukur, yaitu tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perkiraan biaya, waktu tertentu dan jumlah orang tertentu. Jika tindakan pencegahan ini berjalan dengan lancar, tujuan yang direncanakan akan tercapai sesuai keinginan.

2.1.2 Pengertian Pelatihan

Pelatihan menjadi sarana penting bagi suatu perusahaan yang harus dilakukan dalam memasuki era globalisasi saat ini, karena dilihat saat

ini sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting dan harus dibangun atau dijaga sedemikian rupa, sehingga ketika sumber daya manusia telah mempunyai keahlian khusus maka perusahaan telah mempunyai kekuatan khusus untuk pembandingan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan juga harus menyadari bahwa kegiatan pelatihan ini menjadi salah satu bagian fundamental bagi karyawan, meskipun dengan diadakannya program pelatihan ini menghabiskan banyak biaya dan waktu tetapi setidaknya mengurangi perputaran kerja karyawan, sehingga membuat karyawan lebih produktif dalam bekerja.

Pelatihan menjadi salah satu tugas perusahaan untuk mengembangkan potensi para karyawan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Pelatihan yaitu suatu proses untuk memperbaiki dan menambah keterampilan kerja karyawan yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan (Bangun, 2019: 87).

Menurut Simamora (2018: 126), pelatihan adalah suatu kegiatan yang telah dirancang sedemikian rupa oleh manajer perusahaan guna meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman serta untuk merubah mindset karyawan. Dengan adanya pelatihan ini nantinya diharapkan menambah nilai dari perusahaan dengan menambah kapasitas pada karyawan.

Menurut (Saeed & Asghar, 2019), pelatihan didefinisikan suatu kegiatan yang telah terorganisir dan dapat digunakan untuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan serta membantu karyawan untuk bertanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga menjadi efektif dan efisien.

Tujuan diadakannya pelatihan ini yaitu untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan keahlian serta meningkatkan pengalaman karyawan. Menurut Sunyoto (2019: 137), tujuan diadakannya pelatihan yaitu:

1. Untuk memperbaiki kinerja yang mana nantinya dapat mengisi kekurangan dari karyawan sebelumnya.

2. Mengurangi waktu belajar dimana ketika saat proses seleksi belum maksimal maka pelatihan ini mampu membantu calon karyawan untuk belajar dan dapat mengurangi gap antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
3. Memecahkan masalah operasional, promosi karyawan.
4. Memutakhirkan keahlian para karyawan.
5. Orientasi karyawan terhadap organisasi.
6. Untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

Sedangkan faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan yaitu bisa dari dalam diri sendiri maupun dari luar (lingkungan). Dengan mengikuti pelatihan ini banyak manfaat yang diperoleh baik bagi individu maupun bagi perusahaan. Bagi individu sendiri yaitu dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta pengalaman individu. Serta juga ketika karyawan tersebut mengikuti pelatihan juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan serta juga dapat membantu menyelesaikan masalah dan dapat membuat keputusan yang efektif dan efisien. Sedangkan manfaat bagi perusahaan sendiri yakni dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan, dapat meningkatkan kualitas kinerja dari karyawannya dan dapat mengembangkan perusahaan.

Pelatihan merupakan suatu proses pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian dengan tujuan meningkatkan kinerja. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu (Hasibuan, 2018: 69).

Adapun Dessler (2019: 284) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan pegawai baru atau lama berupa keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya

manusia dalam dunia kerja. Setiap pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2.1.3 Metode Pelatihan

Dalam prosesnya, pelaksanaan pelatihan harus ada rancangan dan proses yang jelas agar tujuan pelatihan itu dapat tercapai. Oleh karena itu dibutuhkan suatu metode dalam menjalankan pelatihan tersebut. Metode tersebut harus bisa menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan juga harus memperhatikan berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain.

Mengenai metode pelatihan, Priansa (2018: 192), menjabarkan metode pelatihan dan pengembangan bagi karyawan sebagai berikut:

1. *Praktik Kerja Langsung (On The Job Training)*
Merupakan sistem pelatihan yang dimana pimpinan memberikan tugas langsung kepada karyawan untuk melatih mereka. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a. *Formal* Pimpinan menunjuk seorang karyawan senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang telah dilakukan oleh karyawan senior.
 - b. *Informal* Pimpinan menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian karyawan disuruh untuk mempraktikannya.
2. *Vestibule*
Bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan karyawan langsung, melainkan pelatih khusus dengan cara menggunakan duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan.
3. *Apperenticeship*

Metode ini merupakan sistem magang yang dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi.

4. *Kursus Keahlian (Specialist Course)*

Metode pelatihan ini digunakan dengan teknik pendidikan. Metode ini diadakan untuk memenuhi minat karyawan dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya.

Menurut Bangun (2019: 210), menambahkan bahwa metode pelatihan juga dapat dilakukan dengan metode *Off The Job Training*. Metode ini dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja, dengan tujuan agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan. Metode ini digunakan jika tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Pelatih (*trainers*) didatangkan dari luar organisasi atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. *Business Games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu permasalahan, sehingga peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi dalam perusahaan lain. Metode ini bertujuan untuk mengasah kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan melatih cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

2. *Vestibule School*

Karyawan dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi di lapangan tetapi dilaksanakan di luar perusahaan dan menggunakan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk dari metode ini adalah simulasi.

3. *Case Study*

Peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian peserta diminta untuk memecahkan permasalahan tersebut.

2.1.4 Tujuan dan Mafaat Pelatihan

Pelatihan dalam penerapannya tentu memiliki tujuan. Jika dilihat dari tujuan utamanya, pelatihan bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Program-program pelatihan tersebut juga diharapkan dapat

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2018: 61).

Selain itu, Hasibuan (2018: 72) juga menjelaskan tujuan dari pelaksanaan pelatihan adalah untuk merealisasikan target kerjaperusahaan dengan tujuan kegiatan kerja yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan program pelatihan juga dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dimana pelatihan tersebut ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Mengenai manfaat pelatihan, Rivai (2019: 167-168), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk karyawan

Manfaat yang diperoleh antara lain membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan. Pelatihan juga dapat membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikapserta meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

2. Manfaat untuk perusahaan

Manfaat bagi perusahaan antara lain mengarahkan untukmeningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, memperbaiki moral sumber daya manusia, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan serta menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.

3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.

Manfaat yang didapat antara lain meningkatkan komunikasi antar grup dan individual, membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan

transfer atau promosi, memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif, meningkatkan keterampilan interpersonal serta memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

2.1.5 Indikator Pelatihan

Menurut Genot Agung Busono (2019: 89-90), Indikator yang digunakan dalam sistem pelatihan dalam penelitian ini meliputi kejelasan sasaran/perencanaan, ketepatan sistem, dan meteri sistem pelatihan, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Sasaran atau Perencanaan
Sistem Menurut Fatimah, salah satu yang harus diperhatikan untuk mencapai program pelatihan adalah mempunyai sasaran yang jelas dan memakai tolak ukur terhadap hasil yang dicapai. Selanjutnya, Jogiyanto menyatakan bahwa suatu sistem pasti mempunyai tujuan atau sasaran, kalau tidak mempunyai sasaran maka operasi sistem tidak ada gunanya. Sasaran dari system sangat menentukan sekali masukan yang dibutuhkan sistem dan keluaran yang akan dihasilkan sistem. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuannya.
2. Ketepatan Sistem
Sistem yang tepat akan mempengaruhi kinerja pencapaian sistem itu sendiri. Fatimah menyatakan bahwa, selain sasaran atau perencanaan sistem, yang juga perlu diperhatikan untuk mencapai program pelatihan adalah metode penilaian sejauh mana sasaran program pelatihan dapat tercapai, serta menggunakan metode-metode yang tepat guna, sehingga sistem yang digunakan tepat dan sesuai dengan tujuan.
3. Meteri sistem pelatihan
Dalam suatu pelatihan, tentu materi sangat berhubungan pelatihan tersebut. Tanpa adanya materi suatu sistem pelatihan tidak akan berjalan. Menurut Fatimah, salah satu pencapaian program pelatihan adalah materi disampaikan secara mendalam sehingga mampu merubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan. Selain itu, materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta.

Menurut Dessler (2019:284), menjelaskan bahwa pelatihan dapat dibagi menjadi lima indikator, sebagai berikut:

1. Instruktur
Mengingat pelatihan 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, yaitu instruktur pelatihan harus memiliki kualifikasi atau kompetensi yang memadai, mampu memotivasi peserta dan kebutuhan umpan balik.
2. Peserta pelatihan
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Di sini karakteristik peserta dapat dilihat dari bagaimana animo atau semangat peserta mengikuti pelatihan dan bagaimana keinginan mereka untuk memperhatikan setiap detail pelatihan yang diberikan.
3. Metode
Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan. Metode pelatihan tersebut hendaknya memiliki kesesuaian dengan jenis pelatihan dan materi pelatihan yang dilaksanakan.
4. Materi
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. Materi pelatihan tersebut diharapkan dapat menambah kemampuan para karyawannya dan adanya kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan dari pelatihan tersebut.
5. Tujuan pelatihan
Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Tujuan dari suatu pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi akan kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahwa untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain (Mangkunegara 2017: 138).

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Ada banyak pengertian kinerja yang dikemukakan para ahli. Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Maltis dalam (Rafiq, 2019: 132).

Menurut Setyowati dan Haryani (2016: 179), bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja dilihat dari hal

kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Menurut Sutrisno (2019:172), bahwa “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.” Menurut Afandi (2018:83), bahwa “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 illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Selain itu menurut Fahmi (2017:188), bahwa “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Tentunya proses yang dapat diukur apalagi melibatkan periode tertentu sudah pasti berhubungan dengan waktu. Namun dalam mencapai suatu tujuan organisasi, diperlukan pencapaian kualitas dan kuantitas yang maksimal.

Menurut Setyowati dan Haryani (2016: 179), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Menurut Mathis dan Jocson (2016:269), bahwa “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh aparat dalam mengembangkan pekerjaan”.

Rivai dan Sagala (2019:269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang

dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja.

2.2.2 Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Prawirasentono Suyadi (2017: 37), bahwa “Perencanaan kinerja adalah mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi”. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti diharapkan.

Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi pada berbagai tingkatan. Tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi akan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas daripada tingkat bisnis, departemen maupun divisi. Namun, diantaranya terdapat benang merah yang menghubungkannya.

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja yang lalu. Menurut Mulyadi (2018: 58), bahwa: “Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefenisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan”.

2.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintah akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang ada dibawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk meningkatkan organisasi (BPKP, 2018:93).

Dalam pengukuran kinerja (*performance*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam tiga kelompok besar yaitu, (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kinerja aparat; (2) berkaitan dengan kualitas kerja aparat; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerja sama dengan aparat lainnya (Sainul, 2018:130).

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya tingkat pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus

digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh pemangku kepentingan dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan (Nurhidayati dan Silpia 2018: 65).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi. Pengukuran kinerja menurut Sony Yuwono dkk (2019:29) bermanfaat untuk:

1. Memotivasi aparat untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
2. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
3. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
4. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi atas perilaku yang di harapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi dimasa yang akan datang.

2.2.4 Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (2019: 272), bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kerja atau kompetensi yang ditampilkan aparat dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilaian tentang seberapa baik kinerja karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2019:272), bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik aparat melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada aparat.

Menurut Sikula (2019:272), bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mengistimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda. Penilaian kinerja adalah evaluasi atau sistematika terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan di tujukan untuk pengembangan.

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Donnely (20187: 270), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologi, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2019: 67), “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Mahsun (2018: 78), ada beberapa elemen pokok yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja atau penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas.
5. Pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2019: 36), bahwa: terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi:

1. Aspek kuantitatif yaitu:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
 - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Aspek kualitatif yaitu:
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
 - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
 - c. Kemampuan menganalisis data dan informasi yang ada, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
 - d. Kemampuan untuk mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen masyarakat).

2.2.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Muljadi dalam Mangkunegara (2019: 36), bahwa “Seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi, pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat”.

Selanjutnya, mangkunegara mengatakan bahwa “Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi:

1. Penetapan indikator kinerja
2. Penentuan hasil capaian indikator kinerja

Menurut Mahsun (2018:79), mengatakan bahwa indikator kinerja terdiri dari:

1. Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas,
2. Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja,
3. Kehadiran/keterlambatan

Cara pengukuran kinerja kerja menurut Muljadi dalam Mangkunegara (2017: 48), terdiri dari:

1. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
2. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
3. Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja.

2.2.7 Indikator Kinerja

Didalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk suksesnya sebuah manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan dengan sebuah alat ukur atau teknik yang baik dan

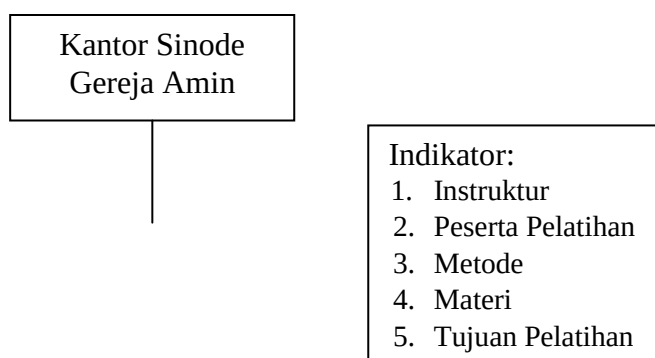
benar sesuai dengan kondisi sebuah instansi perusahaan atau organisasi, agar dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan.

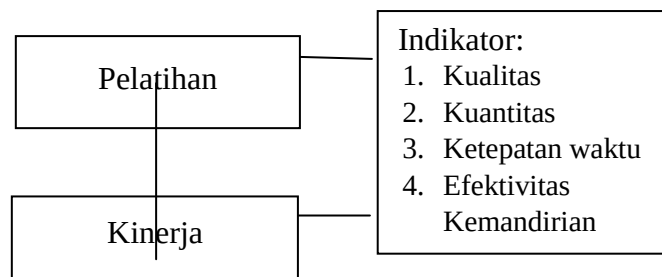
Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Bintoro dan Dariantio (2017:107), ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas kerja
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaiki hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.3 Kerangka Berpikir

Untuk lebih memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, maka peneliti perlu merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut:





Gambar 2.1

Sumber: Peneliti (2023)

Kerangka berpikir

Berdasarkan gambar kerangka berpikir di atas, maka dapat diketahui dan dipahami bahwa Kantor Sinode Gereja Amin membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja baik dalam bekerja mengelola administrasi sementara pegawai yang sudah ada sebagian masih ada kelemahan dan kekurangan dalam mengelola administrasi yang dibutuhkan Kantor Sinode ini. Untuk mengatasi dan meningkatkan kinerja dalam bekerja, Kantor Sionde perlu melaksanakan pelatihan yang efektif untuk mengubah para pegawai dari tidak mampu menjadi mampu. Untuk melaksanakan pelatihan yang efektif harus didukung oleh beberapa faktor seperti instruktur, peserta pelatihan, metode, materi, tujuan pelatihan. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan beberapa faktor seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian. Dengan demikian, maka program kerja yang diharapkan oleh Kantor Sinode Gereja Amin dapat terwujud.