

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan dan Pengembangan

2.1.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat dimengerti bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan.

Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidik mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja tenaga pendidik harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidik guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Menurut Handoko dalam (Haryati, 2019), bahwa “Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan” dan menurut Marwansyah (2016: 156), bahwa “Tujuan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi”.

Pada pasal I ayat 9 Undang-Undang No.13 Tahun 2003 berbunyi “Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi,

memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan”, pada pasal 9 berbunyi “pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Menurut Kurniawati (2020) “Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditunjukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi.

Pelatihan dan pengembangan adalah memiliki makna dan pengertian yang berbeda, pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang dianggap berguna. Pelatihan menyiapkan para tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai pada suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran pada

program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan saat ini, sementara pengembangan lebih berorientasi pada mempersiapkan individu untuk peran atau tanggung jawab masa depan yang lebih tinggi. Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja, serta untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan bisnis. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan menjadi komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia dan pertumbuhan organisasi.

2.1.2 Jenis Pelatihan dan Pengembangan Bagi Guru

Dalam proses belajar mengajar Guru mempunyai peran penting dalam menciptakan suasana kelas yang efektif dan menyenangkan. Pada dasarnya hal tersebut memang terdengar cukup sepele namun tidak semudah yang dibayangkan. Bahkan seorang Guru juga perlu belajar serta ikut dalam pelatihan agar menjadi seorang yang profesional dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai harapan.

Menurut Widodo (2018: 25-26), bahwa terdapat jenis-jenis pelatihan guru yakni:

1. Pelatihan Guru di Bidang Kepemimpinan
Jenis pelatihan berfokus untuk meningkatkan kualitas dari para guru terkait kepemimpinannya. Kepemimpinan yang dimaksud disini adalah mendorong terjadinya akselerasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pelatihan dalam bidang kepemimpinan akan mengutamakan pembelajaran siswa dengan menggunakan metode *student centered learning*. Metode tersebut menggabungkan aspek memimpin di dalam proses pembelajaran yang ada di sekolah agar

- semakin efektif. Dari pelatihan tersebut diharapkan para guru bisa memberi ilmu untuk para rekan lainnya dan juga dapat serta mampu menerapkan ilmu yang sudah diterima selama pelatihan.
2. Pelatihan Pengembangan E-Modul
Jenis pelatihan ini mengharapkan para guru bisa kreatif dan inovatif sehingga dapat mengembangkan modul pembelajaran berbentuk elektronik atau e-modul. Modul merupakan salah satu sumber untuk pembelajaran secara mandiri bagi para siswa. Dengan adanya e-modul dapat mempermudah siswa untuk belajar dengan menggunakan berbagai macam perangkat yang dimiliki seperti komputer, laptop dan *smartphone*. Dengan itu akan mempermudah siswa untuk mengakses modul dimana saja dan kapan saja berdasarkan kebutuhannya.
 3. Pelatihan *Public Speaking*
Tujuan pelatihan ini adalah untuk mengembangkan pemahaman serta menjaga motivasi belajar para siswa disekolah. Karena pada dasarnya seorang guru yang akan mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi.
 4. Pelatihan Pengembangan Kurikulum
Pengembangan Kurikulum termasuk jenis pelatihan guru yang akan memuat proses penyusunan serta perencanaan kurikulum ataupun rangkaian kegiatan yang akan dipakai untuk materi bahan ajar.
 5. Pelatihan pembuatan media pembelajaran
Pada pelatihan ini akan diberikan pembelajaran dan pelatihan cara pembuatan dan menggunakan media pembelajaran sehingga proses belajar mengajar akan berjalan secara efektif.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis pelatihan dan pengembangan bagi guru adalah berbagai bentuk program dan kegiatan yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kualifikasi guru dalam konteks pendidikan.

2.1.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Widodo (2018:13), tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatnya kompetensi pegawai sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam organisasinya. Itu pun dengan catatan bahwa pelatihan berhasil membuat orang yang mengikutinya belajar sesuatu. Tujuan pelatihan adalah meningkatnya mutu dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan itu.

Sedangkan menurut Simamora dalam Ajabar (2020:22), tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki kinerja
2. Untuk memutakhirkan keahlian
3. Untuk mengurangi waktu belajar
4. Untuk membantu memecahkan permasalahan operasional
5. Untuk mempersiapkan promosi
6. Untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau konteks tertentu.

2.1.4 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Joseph Teguh Santoso (2022), terdapat beberapa manfaat pelatihan, sebagai berikut:

1. Guru memiliki kemampuan mengambil keputusan lebih baik dari sebelumnya
2. Meningkatkan kemampuan Guru dalam menghadapi masalah
3. Guru termotivasi untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
4. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
5. Meningkatkan kemampuan Guru dalam mengatasi stres, depresi atau frustrasi atau suatu konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
6. Mendapat kepuasan dalam bekerja
7. Guru bisa mendapatkan berbagai informasi mengenai program yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan masing-masing secara teknis dan intelektual
8. Mendapatkan pengakuan yang lebih besar atas kemampuan yang dimiliki
9. Semakin besar tekad Guru untuk lebih mandiri dalam bekerja
10. Mengurangi rasa takut atau cemas berlebihan dalam menghadapi tugas-tugas baru yang akan datang di masa depan
11. Meningkatkan produktivitas
12. Meningkatkan fleksibilitas, terlatih dalam menyesuaikan diri serta dalam memahami setiap permasalahan dan kondisi dalam mengajar sehingga kedepannya Guru dapat mengambil langkah yang tepat dalam menemukan solusi
13. Menambah koneksi
14. Melalui program pelatihan Guru dapat berkenalan dengan Guru lainnya yang berbeda kondisi dan situasi yang dihadapi.

Sedangkan menurut Widodo (2018:15) manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Perilaku merupakan pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantu dirinya untuk dapat mendorong pencapaian pengembangan serta kepercayaan diri, pelatihan juga dapat membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecewaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga bermanfaat dapat mengubah perilaku seseorang dengan mengurangi kekhawatiran dalam mencoba melakukan tugas atau pekerjaan yang baru.
2. Pengetahuan merupakan pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang baru mengenai tugas pekerjaan yang menggunakan teknologi baru sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, pelatihan juga dapat memberikan pengetahuan kepada seseorang dalam meningkatkan karier dan produktivitas kerja.
3. Keterampilan merupakan pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga memiliki karyawan yang lebih terampil, efektif dan efisien dalam bekerja. Keterampilan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru bagi perusahaan dan kreativitas individu dalam meningkatkan kinerja diperusahaan atau membuat *enterpreunership* baru bagi dirinya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan adalah kontribusi positif yang diberikan kepada individu dan organisasi melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi.

2.1.5 Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut As'ad dalam Ansory & Indrasari (2018:191) yakni:

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan:
Setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (*Trainer*):
Pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan:
Bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan
4. Metode latihan (termasuk alat bantu):
Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
5. Peserta (*Trainee*):
Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Ajabar (2020:28) “Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Menurut Priatna dalam Ajabar (2020:28) “Kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Mangkunegara dalam Indrasari (2017:50) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” 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).

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 (Mangkunegara (2017). 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 Sutrisno (2016:172), 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.”

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.

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

Selain itu menurut Fahmi (2017:188), mengatakan 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. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, sasaran atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja antara lain dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: kepatuhan terhadap seluruh peraturan yang telah ditetapkan di perusahaan, mampu menjalankan tugasnya tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan paling rendah), dalam menjalankan tugasnya (Tumiwa et al., 2023)

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Attwood dan Dimmock dalam Ajabar (2020:30) menjelaskan tujuan-tujuan dari penilaian kinerja, yaitu:

1. Membantu meningkatkan kinerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menyepakati rencana pengembangan pegawai di masa depan
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat
6. Memberi umpan balik kepada pekerja mengenai kinerjanya
7. Memberi konsultasi mengenai peluang karier
8. Menentukan taraf kinerja untuk peninjauan gaji
9. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja bawahannya.

Dalam Mangkunegara (2017:10) menyatakan bahwa Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Hamali (2018:120) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian karyawan.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2017:43) menyatakan bahwa “tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja individu atau kelompok dalam konteks pekerjaan yang dilakukan. Penilaian kinerja merupakan alat yang penting dalam manajemen sumber daya manusia dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat.

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dengan adanya penilaian kinerja adalah adanya pengaruh positif dalam perbaikan kinerja individu dan kinerja organisasi adapun manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti dalam Ajabar (2020:31) adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja
2. Memberi kesempatan kerja yang adil
3. Merencanakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Melakukan penyesuaian kompensasi
5. Membuat keputusan promosi dan demosi
6. Mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Dalam Wibowo (2017:192), menyatakan bahwa “meningkatkan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa

sebenarnya performance appraisal.” Menurut harvard penilaian kinerja dapat di- pergunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi.
2. Mendefenisikan tujuan, target, dan sasaran untuk priode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaikat dengan pengupahan.
6. Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapat kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pengupahan.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan
13. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut Sedermayanti (2017:64), menyatakan bahwa “manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupaun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
4. Penyesuaian kompensasiMelakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi.Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaanKinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja sangat berguna untuk mengetahui perkembangan seorang pegawai. Dan mungkin saja adanya kesalahan dalam proses merekrut dan seleksi pegawai baru yang ingin melamar pekerjaan.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely (2017: 270) menyatakan 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 (2017:67), “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 (2016: 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 (2017:36), dikatakan 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).

Beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan berbagai elemen atau kondisi yang dapat memengaruhi sejauh mana individu atau kelompok dapat mencapai hasil yang diinginkan dalam pekerjaan karyawan.

2.2.5 Penilaian dan Pengukuran 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 aparat Desa.

Menurut Mathis dan Jackson (2017:272), bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik

aparatus melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada aparat. Sikula (2017:272), menyatakan 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.

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, 2017:93).

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 (Miner dalam Sainul, 2016:130).

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).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi. Pengukuran kinerja menurut Sony Yuwono dkk (2016:29) 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 dari 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.

2.2.6 Indikator Kinerja

Pada penelitian ini indikator penilaian kinerja yang digunakan adalah indikator penilaian kinerja guru dimana menurut pendapat Nana Sudjana dkk (2018:107) tentang kompetensi kinerja guru, yakni:

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan
2. Mengelola program belajar mengajar
3. Mengelola kelas
4. Menggunakan media/sumber pelajaran
5. Menguasai landasan-landasan kependidikan
6. Mengelola interaksi belajar mengajar
7. Menilai prestasi siswa
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan parameter atau metrik yang digunakan untuk mengukur, memantau, dan mengevaluasi sejauh mana individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti memilih beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

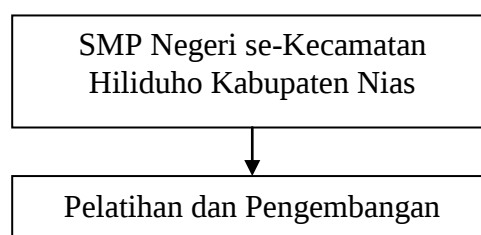
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Melvin Grady Lolowang, Adolfina, Genita Lumintang (2016).	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Karyawan Pada PT. Kharisma Pasifik Manado	Pada penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, hasil penelitian pada penelitian ini menunjukkan pelatihan Sumber Daya manusia (SDM) dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Kharisma Pasifik Manado.
2	Salsabila Nisaul Muasshoma (2019)	Analisis Pengaruh Pelatihan Pengembangan Profesionalisme Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa	Hasil dari penelitian ini adalah (1) Pelatihan pengembangan profesionalisme Guru telah terlaksana dan diikuti oleh Guru. (2)

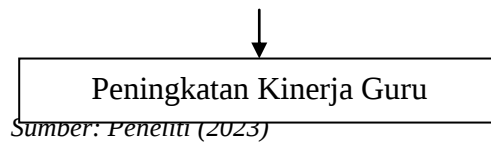
			kompetensi yang dimiliki Guru SD di wilayah gugus R.A Kartini sudah berada pada kategori baik sesuai penilaian kinerja Guru. (3) pelatihan dan pengembangan profesionalisme mempengaruhi peningkatan kompetensi pedagogik dan profesionalisme Guru yang berdampak pada peningkatan prestasi belajar siswa.
3	Fikri Agassi Zakaria, Musringah, Ainun Jariah (2019)	Inplementasi Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus SMK Negeri 2 Lumajang).	Pada penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kinerja guru di SMK Negeri 2 Lumajang telah terlaksana setiap tahunnya yang dikemas dalam kegiatan <i>In House Training</i> (IHT) berupa penyusunan pembelajaran dan penyusunan modul pembelajaran.

Sumber: diolah oleh peneliti (2023)

2.4 Kerangka Berpikir

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





Sumber: Peneliti (2023)

Gambar 2.1
Kerangka berpikir

Dari gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa SMP Negeri se-Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias berusaha memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam mendidik siswa/siswi. Untuk mendidik para siswa/siswi diperlukan Sumber Daya Manusia yang mampu dan terampil dalam mengajar. Tidak semua Guru memiliki skill dan terampil dalam mengajar, maka untuk menyeimbangkan kinerja sebagai Guru dalam mengajar SMP Negeri se-Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias menerapkan program pelatihan dan pengembangan bagi para Guru agar mereka semakin terampil dalam mendidik dan mengajar.