

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Dalam suatu lembaga atau organisasi tentu terdapat sumber daya manusia (SDM) yang menunjang dan bekerja untuk keberhasilan tujuan lembaga. Dengan begitu setiap lembaga memerlukan SDM yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada, tentu harus dilaksanakan program pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Dengan begitu program pendidikan dan pelatihan memiliki peran penting untuk pengembangan kualitas lembaga.

Terminologi pendidikan dan pelatihan berasal dari kata *training*. Posisi diklat apabila ditinjau dari ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) masuk ke dalam pengembangan SDM (Basuki, 2021, hlm.197)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pendidikan, diantaranya yaitu: siswa, guru, lingkungan, sarana dan prasarana, juga kurikulum. Dari beberapa faktor di atas yang berperan sangat penting yaitu guru, yang dapat dikatakan subjek pendidikan sebagai penentu keberhasilan pendidikan itu sendiri. Kualitas mutu pendidikan sangat bergantung pada keberadaan guru yang bermutu dan berkualitas, guru yang bermartabat, sejahtera juga profesional. Maka dari itu keberadaan seorang guru (widyaiswara) merupakan syarat yang mutlak untuk sistem dan praktik pendidikan yang bermutu (Suwatno, 2010, hlm.78).

Secara umum pendidikan yaitu suatu usaha terencana untuk merubah orang lain baik kelompok atau individu hingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan oleh pelaku pendidikan (Muhamad Suhardi, 2023, hlm. 1).

Pelatihan merupakan suatu proses belajar guna meningkatkan keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam waktu yang relatif singkat dengan menggunakan metode tertentu. Biasanya sasaran dari pelaksanaan pelatihan yaitu seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja (Said Amaddin, dkk, 2017, hlm.149).

Kebutuhan program diklat dapat diidentifikasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan juga perilaku yang dibutuhkan oleh anggota lembaga atau organisasi guna memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang sesuai dengan dinamika perkembangan dan juga perubahan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah proses pembelajaran guna meningkatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dapat meningkatkan kualitas SDM pada suatu lembaga atau organisasi.

2.1.2 Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

Dalam Perlan No 1 Tahun 2021 dijelaskan bahwa aparatur sipil negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja pada instansi pemerintah. Latsar CPNS merupakan pendidikan dan pelatihan dalam masa prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun kejujuran, integritas moral, semangat dan motivasi nasionalisme kebangsaan, karakter kepribadian yang bertanggung jawab dan unggul juga memperkuat profesionalisme serta kompetensi pada setiap bidang.

Dalam peraturan di atas bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terbagi menjadi dua metode, diantaranya pelatihan klasikal yang merupakan pelatihan dasar CPNS dimana strategi pembelajarannya sebagian besar dilakukan melalui tatap muka di dalam kelas juga pelatihan terpadu atau *Blended Learning* yang dilakukan dengan memadukan antara proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan proses pembelajaran dalam jaringan.

Pendidikan dan pelatihan diikuti oleh seluruh peserta CPNS yang telah melewati tahap pendaftaran dan juga tes pemberkasan hingga penerbitan NIP dan juga SK CPNS, selanjutnya menjalani tahapan pendidikan dan pelatihan dasar pegawai ASN yang disebut DIKLATSAR CPNS. Program pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai ASN untuk mencapai daya guna yang sebaik-baiknya.

Pengaturan dan penyelenggaraan diklat pegawai ASN bertujuan untuk meningkatkan beberapa aspek seperti, pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan pegawai ASN. Diklat pegawai ASN ini memiliki peran penting

guna meningkatkan kualitas SDM ASN yang professional, yang memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan peranan publik (Ulfa Hidayati, 2020, hlm.79).

Dalam program Latsar CPNS, peserta akan diberikan materi oleh Widyaiswara yang telah menguasai materi juga metode pembelajaran. Widyaiswara ialah seorang fasilitator yang memberikan bantuan dalam meningkatkan kemampuan para peserta dan sebagai motivator sehingga peserta diklat mampu mengikuti proses pelatihan dan bersemangat mengikuti proses pembelajaran guna mendapatkan *output* yang maksimal.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan kualitas mutu baik itu meningkatkan kemampuan ataupun meningkatkan kompetensi disesuaikan dengan bidang yang dibutuhkan. Selain dari itu adanya program pendidikan dan pelatihan dapat membangun kinerja yang lebih baik, meminimalisir kesalahan dan kekurangan organisasi atau lembaga, dan meningkatkan standar kualitas sumber daya manusia.

Dengan ditetapkannya tujuan pendidikan dan pelatihan yang akan dicapai, maka akan lebih memperjelas beberapa hal, terkait materi yang harus dimiliki peserta diklat, bagaimana cara pencapaian tujuannya, sehingga pengajar atau widyaiswara akan mampu mengorganisasikan materi dengan baik (2023, hlm.15-16).

Tujuan utama pelaksanaan diklat bagi anggota lembaga atau organisasi yaitu untuk meningkatkan kompetensi guna memenuhi satu atau lebih dari keperluan berikut ini (Abdurrahman Gintings, 2011, hlm.8-9):

- a) Penyesuaian kompetensi yang sudah dimiliki dengan adanya tuntutan pekerjaan karena yang bersangkutan adalah pekerja baru.
- b) Penyesuaian kompetensi yang sudah dimiliki dengan adanya tuntutan pekerjaan saat ini karena yang bersangkutan berkinerja rendah.
- c) Penyesuaian kompetensi yang sudah dimiliki dengan adanya tuntutan pekerjaan saat ini karena adanya perpindahan ke bagian lain atau memperoleh promosi.

- d) Penyesuaian kompetensi yang sudah dimiliki dengan adanya perkembangan teknologi yang baru diterapkan.
- e) Membekali dengan kompetensi baru guna mengantisipasi kemungkinan adanya pembaharuan sistem produksi dan atau prosedur yang diterapkan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi di lingkungan strategis perusahaan atau lembaga.

2.2 Konsep Dasar Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Definisi kinerja ditekankan pada proses dan juga hasil akhir yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi pada kurun waktu tertentu. Kinerja juga bisa dilihat sebagai hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh individu-individu yang ada di dalamnya berdasarkan pada suatu perencanaan yang ditetapkan (Ni Kadek & Jhon, 2018, hlm.4).

Kinerja merupakan *real value* bagi suatu perusahaan atau lembaga. Untuk menghasilkan kekuatan yang baik tentunya dibutuhkan kemampuan dan kompetensi tertentu. Maka dari itu baik kinerja ataupun kompetensi sangat dibutuhkan (M. Syamsul Ma'arif, 2021, hlm.8).

Kinerja merupakan suatu tugas yang dilaksanakan dan dapat dicapai oleh seseorang menggunakan kemampuan yang ada dan telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Ilyas, 2010, hlm. 46).

Menurut Darma (Didi Pianda, 2018, hlm.12), kinerja memiliki kriteria yang digambarkan sebagai aspek kinerja yang mencakup atribut ataupun kompetensi. Dimana di dalamnya mencakup keahlian, pengetahuan, dan juga pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan dengan hasil tertentu yang dapat diperlihatkan oleh staff (kompetensi).

Kinerja merujuk pada suatu tingkatan keberhasilan ketika melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dikatakan berhasil apabila tujuan yang ditetapkan sebelumnya bisa tercapai dengan baik (Nasrullah, 2017, hlm. 169).

Keberhasilan ketika melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Variabel kinerja perlu mendapat perhatian oleh pengelola organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi.

Sebagai proses pengukuran penilaian kinerja diperlukan beberapa hal yang tentunya dengan alasan diantaranya yaitu (Ali Chaerudin, 2018, hlm. 23-24):

1. Melakukan pengalokasian sumber daya dalam lingkungan yang dinamis,
2. Memberi motivasi dan menghargai karyawan,
3. Memberi umpan balik terhadap kinerja karyawan,
4. melakukan hubungan yang adil dalam kelompok,
5. melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan,
6. Mentaati aturan kerja yang setara.

Alasan lain penilaian kinerja perlu dilakukan adalah:

1. Untuk kepentingan manajemen:
 - a. Memastikan kemampuan talenta individual dalam organisasi
 - b. Mengidentifikasi keikutsertaan karyawan pada perkembangan organisasi di masa depan.
 - c. Membantu proses promosi, rotasi dan mutasi karyawan
 - d. Mengidentifikasi kekurangan dan kebutuhan pelatihan
 - e. Melaksanakan hirarki kewenangan tugas
2. Untuk karyawan itu sendiri:
 - a. Kinerja karyawan ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihan dan pemahaman adanya perubahan yang dibutuhkan
 - b. Motivasi keyakinan kembali dan pengarahan dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi
 - c. Karir individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan kerja yang terjadi
 - d. Umpan balik yaitu proses tindak lanjut dari penilaian kinerja yang memiliki tujuan untuk mengakui dan mendorong kinerja yang unggul sehingga tetap berkelanjutan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan cara kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh organisasi atau lembaga dengan tujuan mengembangkan dan mencapai tujuan dari lembaga tersebut.

2.2.2 Pengertian Kinerja Guru

Guru sebagai tenaga pendidik yang profesional yang memiliki tugas utama sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, pemberi nilai dan pengevaluasi peserta didik (Didi Pianda, 2018, hlm. 13).

Penyusunan dan pengembangan standar nasional pendidikan (SNP) mempunyai prinsip yaitu; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (UU Nomor 57 Tahun 2021). Maka dari itu pendidikan dan tenaga kependidikan termasuk guru (widyaiswara), perlu memiliki standar kinerja yang baik saat menjalankan tugasnya dalam proses pembelajaran (2018, hlm.13).

Kinerja guru merupakan kegiatan yang memiliki kaitannya dengan perencanaan, pengelolaan, pembelajaran dan penilaian hasil belajar. Sebagai perencana, guru harus bisa mendesain pembelajaran guna menyesuaikan kondisi di lapangan, sebagai pengelola, maka harus bisa menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga peserta didik dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator, harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar peserta didik (Ilyas, 2010, hlm. 47).

Menurut Brown (2010, hlm. 47) tugas dan peranan guru sebagai tenaga pendidik harus mampu mengembangkan dan menguasai materi pembelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, dan mengontrol serta mengevaluasi kegiatan belajar peserta didik.

2.2.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan suatu aspek yang digunakan untuk membandingkan, mengukur, juga mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan (Wahdiyati, dkk, 2021. hlm. 58).

Indikator kinerja mencakup kualitas produk, keuangan, keamanan ditempat kerja, fleksibilitas, kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, pembelajaran dan pengembangan karyawan, lingkungan organisasi, dan lainnya (2021, hlm. 58).

Indikator kinerja yaitu ukuran kualitatif dan kuantitatif yang dapat menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak (Barnabas Dowansiba, 2023, hlm. 24).

Dengan adanya indikator kinerja, maka tiap karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi juga dalam mematuhi standar perilaku yang berlaku untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang sesuai dengan harapan (Melly, 2022, hlm. 276).

Menurut Robbins (Thamrin Noor, 2022, hlm. 18) ada beberapa indikator kinerja secara umum untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a) Kualitas, pekerjaan yang dihasilkan (*output*) oleh karyawan berdasarkan tingkatan baik, sedang, atau buruk. Hal tersebut dinilai tergantung pada keterampilan dan kemampuannya. Kualitas kerja karyawan didasarkan pada kemampuan yang ditetapkan seperti, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya.
- b) Kuantitas, besaran atau jumlah keseluruhan aktivitas yang diproduksi atau yang dihasilkan dan disesuaikan dengan target yang menjadi tanggung jawab pekerjaan. Kuantitas kerja didasarkan pada kecepatan, ketepatan, dan juga sarana pendukung.
- c) Ketepatan waktu, tingkat aktivitas yang menggambarkan tentang sesuatu yang terjadi atau dilakukan dengan mengoptimalkan waktu yang ada tanpa menghilangkan kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu didasarkan atas tepat waktu.
- d) Efektivitas, suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan dalam mencapai sesuatu dengan memanfaatkan sumber daya organisasi (tenaga kerja, kas, teknologi, sarana prasarana, bahan baku, dsb) dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan penghasilan (*output*).

- e) Kemandirian, kemampuan karyawan dalam memenuhi tugasnya dan berkomitmen untuk bekerjasama dengan organisasi dan karyawan lain agar bisa menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik.

Kinerja mengajar guru memiliki pengaruh terhadap beberapa variabel keberhasilan lainnya. Dengan kata lain, semakin baik kinerja guru maka aspek-aspek lainnya juga akan meningkat. Maka dari itu harus bisa meningkatkan kinerja pengajar agar bisa mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Sudjana (Eko, dkk, 2019, hlm. 95) menyebutkan ada beberapa indikator kinerja pengajar, yaitu:

- a) Memahami bahan yang akan diajarkan;
- b) Melakukan pengelolaan terhadap program belajar mengajar;
- c) Melakukan pengelolaan terhadap kelas;
- d) Pengoptimalan penggunaan media/sumber pembelajaran;
- e) Memahami landasan-landasan kependidikan;
- f) Melakukan pengelolaan terhadap interaksi belajar mengajar;
- g) Melakukan penilaian terhadap prestasi siswa;
- h) Melakukan pengenalan pada fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan;
- i) Melakukan pengenalan dan penyelenggaraan administrasi sekolah;
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menjelaskan tiap hasil penelitian.

Penggunaan indikator kinerja digunakan untuk mengetahui ketercapaian suatu program atau aktivitas yang sudah dilakukan secara efektif dan efisien. Indikator kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan dalam ukuran tertentu. Menurut Hersey, Blanchard dan Jhonson (Idewa Adiyadna, 2022, hlm. 44) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

- a) Tujuan, menunjukkan arah kinerja yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Kinerja dapat berhasil apabila sesuai dengan tujuan yang diinginkan.
- b) Standar, suatu ukuran untuk mengetahui ketercapaian suatu tujuan. Tanpa standar, tidak akan bisa mengetahui ketercapaian suatu tujuan organisasi.
- c) Umpan balik, digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap standar kinerja, kemajuan kinerja, dan juga pencapaian tujuan.
- d) Alat, faktor yang digunakan untuk mencapai tujuan. Tanpa alat, pekerjaan tidak dapat dilakukan dan tujuan organisasi tidak dapat dicapai dengan baik.

- e) Kompetensi, kemampuan seseorang yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan.
- f) Motif, dorongan untuk melakukan sesuatu. Tanpa adanya motif dan dorongan kinerja tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.
- g) Peluang, suatu kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerja.

Kegunaan indikator kinerja yaitu untuk mengukur efektivitas kinerja yang nantinya digunakan untuk mengetahui kejelasan indikator kinerja yang ditetapkan. Semakin baik indikator kinerja maka akan semakin baik kualitas kinerja yang dihasilkan (2021, hlm. 59).

2.2.4 Pengukuran Kinerja

Wibowo menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dilakukan guna mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang ditentukan. Hal tersebut diperlukan adanya ukuran kinerja (Idewa Adiyadnya, 2022, hlm. 46).

Sebuah penilaian evaluasi kinerja dilakukan guna mengetahui prestasi kerja seseorang. Dalam prosesnya dilakukan berbagai kegiatan yang berkaitan, seperti observasi, identifikasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam lembaga atau organisasi (Made Manggala, dkk, 2015, hlm.3).

Maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap hasil kerja dalam suatu organisasi atau lembaga. Tujuan dari adanya penilaian hasil kerja untuk menyesuaikan antara pencapaian dengan suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

2.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai dan Juvani (Idewa, 2022, hlm. 47) menyebutkan bahwa penilaian kinerja dilakukan atas dasar dua alasan, yaitu:

- a) Diperlukan adanya evaluasi yang dilakukan secara objektif terhadap kinerja pegawai di masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa depan.

- b) Diperlukan adanya sarana untuk menunjang perbaikan kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir.

Selain itu kinerja pegawai dapat digunakan untuk:

- a) Sarana pengetahuan terkait pengembangan yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kerja, menentukan transfer dan penugasan, dan juga identifikasi kelemahan dan kekuatan dari para pegawai.
- b) Pengambilan kebutuhan administratif yang meliputi: keputusan untuk menentukan promosi, pendapatan mempertahankan atau memberhentikan pegawai, pengakuan kinerja, pemutusan hubungan kerja, mengidentifikasi hal-hal yang tidak baik.
- c) Hal-hal yang diperlukan oleh organisasi, meliputi: perencanaan sumber daya manusia, penentuan kebutuhan pelatihan, pelaksanaan evaluasi terhadap pencapaian tujuan dan sistem, informasi untuk identifikasi tujuan, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan organisasi.
- d) Pelaksanaan dokumentasi yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan terkait SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.3 Konsep Dasar Widyaiswara

2.3.1 Pengertian Widyaiswara

Dalam Permen PAN No. 42 Tahun 2021 Bab I Pasal 1 Ketentuan umum dijelaskan bahwa:

“Pejabat fungsional Widyaiswara yang selanjutnya disebut Widyaiswara ada jabatan yang mempunyai ruang lingkup tugas tanggung jawab, dan hak untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan pada Instansi Pemerintah.”

Pada Bab II Pasal 2 dijelaskan bahwa:

- a) Widyaiswara memiliki posisi sebagai pelaksana teknis fungsional pada bidang pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan di lembaga penyelenggara pelatihan.
- b) Widyaiswara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki posisi di bawah dan bertanggung jawab langsung pada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- c) Posisi widyaiswara seperti yang tercantum dalam ayat (2) ditetapkan dalam peta jabatan berdasarkan analisis tugas dan fungsi unit kerja, analisis jabatan, dan analisis beban kerja yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Widyaiswara merupakan salah satu jabatan yang memiliki kewajiban untuk mendidik, mengajar dan membimbing para calon PNS dan PNS (Viera, dkk, 2021, hlm.45).

Di dalam peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara bahwa “Widyaiswara adalah sebutan yang biasa digunakan untuk merujuk kepada para instruktur atau pendidik di lembaga pendidikan dan pelatihan dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mereka memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, dan melatih PNS di berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintahan (Haslina & Wirmie, 2023, hlm. 3).

Menurut Atmodiwirio (2023, hlm. 3) “Widyaiswara adalah orang yang berperan dalam penyampaian, maka dari itu keberhasilan diklat akan tergantung kepada widyaiswara. Menjadi bahan pertimbangan bagi para perancang program diklat tentang kemampuan widyaiswara, termasuk dalam penggunaan metode penyampaianya.”

Dari beberapa pengertian Widyaiswara di atas maka dapat di simpulkan bahwa Widyaiswara adalah suatu profesi yang serupa dengan guru dan dosen. Namun, widyaiswara ini dalam lingkup diklat pemerintahan. Dalam lembaga diklat pemerintah, widyaiswara ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Widyaiswara yang baik tentunya memiliki kinerja baik

yang tentu bisa mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten.

2.3.2 Kinerja Widyaiswara

Kinerja Widyaiswara merupakan salah satu faktor untuk mencapai keberhasilan dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam kegiatan diklat. Dengan begitu, kinerja widyaiswara harus terus dikembangkan agar bisa menghasilkan peserta diklat yang profesional. Dalam rangka mengoptimalkan kinerja widyaiswara, tentunya perlu didukung oleh sumber daya aparatur yang profesional.

Kinerja widyaiswara direalisasikan dari kompetensi dan tugas yang harus dipenuhi oleh widyaiswara sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 42 Tahun 2021 tentang jabatan fungsional dan angka kreditnya kinerja widyaiswara sebagai berikut:

- a) Analisis kebutuhan diklat;
- b) Menyusun kurikulum diklat;
- c) Menyusun bahan diklat sesuai spesialisasinya;
- d) Pelaksanaan tatap muka di depan kelas diklat sesuai spesialisasinya;
- e) Pemeriksaan ujian diklat sesuai spesialisasinya;
- f) Pembimbing peserta diklat pada diklat struktural sesuai dengan spesialisasinya;
- g) Pengelolaan program diklat diinstansinya; dan
- h) Pengevaluasian program diklat.

Kinerja widyaiswara mencakup kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran dan tanggung jawab terhadap peserta didik di bawah bimbingannya. Oleh karena itu, kinerja widyaiswara dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan dan menggambarkan kemampuan dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran (Eko, dkk, 2019, hlm. 90).

Kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melalui rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan juga motivasi. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi itu biasanya merupakan kegiatan yang

dilaksanakan dalam fungsi pengadaan SDM. Pengadaan yang dilakukan berhubungan dengan proses memperoleh tenaga kerja yang paling sesuai dengan tugas-tugas khusus (Suwatno, 2010, hlm.79).

2.3.3 Kemampuan Mengajar Widyaiswara

Mengajar dan belajar merupakan dua hal yang berbeda, namun keduanya memiliki hubungan. Mengajar adalah proses di mana seorang pengajar, dalam hal ini widyaiswara, mentransfer pengetahuan, keterampilan, dan informasi kepada peserta didik. Ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan penyampaian materi pelajaran dengan cara yang dapat dimengerti oleh peserta didik. Sedangkan belajar adalah proses di mana peserta didik menerima, memproses, dan menginternalisasi informasi serta mengembangkan pemahaman baru, keterampilan, dan sikap. Belajar terjadi ketika peserta didik terlibat secara aktif dalam memahami dan mengaitkan materi yang diajarkan dengan pengetahuan atau pengalaman sebelumnya.

Pengalaman mengajar dari seorang widyaiswara juga tentu akan membawa pengaruh yang besar bagi proses belajar mengajar dalam penyampaian materi (Made Manggala, dkk, 2015, hlm.8).

Dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan widyaiswara memegang peran penting dalam kegiatan pembelajaran, sehingga harus bisa memahami, menerjemahkan dan menjelaskan kurikulum yang akan disampaikan kepada peserta pelatihan. Sehingga keberhasilan program pendidikan dan pelatihan sangat ditentukan oleh profesionalisme kinerja widyaiswara (Joko Waluyo, 2021, hlm. 13)

Widyaiswara memiliki kemampuan mengajar dengan beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam proses pembelajaran diantaranya, aspek persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, aspek pengevaluasian pembelajaran. Terdapat tiga kemampuan pokok yang harus dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: 1) Perencanaan kegiatan pembelajaran, 2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan 3) penilaian kegiatan pembelajaran. Adanya kegiatan evaluasi pembelajaran pada akhir kegiatan guna dapat mengevaluasi kelemahan-

kelemahan dan memperbaiki sebagai feedback yang diberikan oleh peserta diklat (Dewi Setiawati, 2016, hlm.37-38).

Pemahaman terhadap latar belakang dan karakteristik setiap peserta pelatihan sangat penting dalam memastikan bahwa proses pembelajaran efektif dan relevan. Sehingga peserta pelatihan dapat mengembangkan dan meningkatkan kompetensi mereka seoptimal mungkin melalui berbagai kegiatan dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan tahapan perkembangan (2021, hlm. 13)

Selain dari itu, Widyaiswara harus bisa mengelola kelas dan menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan menyenangkan bagi peserta diklat. Dalam proses pembelajaran Widyaiswara dituntut harus mengkondisikan diri sendiri agar menjadi sosok yang menyenangkan, membawa rasa aman dan nyaman. Widyaiswara harus membangun hubungan dengan peserta diklat agar menjalin simpati dan pengertian (Julianty Kasihati H, 2016, hlm 87).

2.3.4 Kompetensi Widyaiswara

Kinerja dan kompetensi memiliki keterkaitan satu sama lain. Kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu lembaga atau perusahaan dimana ia bekerja. Sedangkan kompetensi merupakan suatu kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh setiap anggota pada suatu lembaga atau perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Jabatan fungsional widyaiswara memiliki standar kompetensi yang terdapat dalam Keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi Republik Indonesia (Kepmen PAN RB) Nomor SKJ. 1 Tahun 2023, diantaranya yaitu:

- 1) Kompetensi Teknis, meliputi:
 - a. Pengembangan kurikulum pelatihan, widyaiswara bisa menerapkan pengetahuan yang dimiliki ke dalam proses pengembangan kurikulum pelatihan ASN dengan bantuan supervisi dari orang lain.
 - b. Penyusunan rancang bangun program pelatihan, mampu menyusun dan menerapkan rancang bangun program pelatihan.

- c. Pengelolaan pembelajaran pelatihan, mampu melaksanakan pengelolaan pembelajaran pelatihan ASN.
 - d. Penjaminan mutu pelatihan, mampu menyiapkan penjaminan mutu pelatihan ASN.
 - e. Evaluasi pelatihan, mampu melakukan evaluasi pelatihan ASN.
- 2) Kompetensi Manajerial, meliputi:
- a. Integritas, mampu meningkatkan serta mengajak rekan kerja agar bisa bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi.
 - b. Kerjasama, mampu menumbuhkan kelompok kerja yang efektif dan partisipatif.
 - c. Komunikasi, mampu aktif berkomunikasi secara formal dan juga informal, bersedia menerima pendapat orang lain, menyampaikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyediakan bahan presentasi, pidato naskah, laporan, dll.
 - d. Orientasi pada hasil, mampu berupaya mengembangkan hasil kerja pribadi agar lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan, berinovasi terhadap metode alternatif guna meningkatkan kinerja.
 - e. Pelayanan publik, mampu melaksanakan supervisi atau pengawasan dan memberikan penjelasan terhadap pelaksanaan tugas pemerintah secara transparan.
 - f. Mengembangkan potensi diri dan orang sekitar, mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja anggota dengan terlebih dahulu menyampaikan penjelasan dan contoh saat melaksanakan pekerjaan.
 - g. Mengelola perubahan, mampu mengikuti arah perubahan dan beradaptasi dengan segala pembaharuan yang ada.
 - h. Pengambilan keputusan, mampu menganalisis masalah secara mendalam.
- 3) Kompetensi Sosial Kultural: Perekat bangsa, dapat bersikap saling menghargai juga meningkatkan persamaan dan persatuan.

2.4 Konsep Kepuasan Peserta Diklat

2.4.1 Pengertian Kepuasan Pelanggan (Peserta Diklat)

Dalam suatu lembaga atau perusahaan yang menyediakan barang atau jasa, tentunya harus bisa memenuhi kebutuhan para pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah satu hal yang bisa menentukan keberhasilan suatu lembaga atau perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan respon yang diberikan oleh pelanggan atas hasil dari kinerja yang diberikan. Hal tersebut menjadi dasar kepuasan pelanggan yang bisa memberikan dampak yang besar terhadap pertumbuhan lembaga atau perusahaan baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang.

Kepuasan pelanggan berkontribusi pada beberapa aspek seperti retensi pelanggan, peningkatan reputasi perusahaan, penurunan elastisitas harga, penurunan biaya transaksi di masa depan dan peningkatan efisiensi serta produktivitas karyawan. Selain itu, kepuasan pelanggan juga dianggap sebagai salah satu indikator terbaik profitabilitas masa depan. (Dikdik Harjadi & Iqbal Arraniri, 2021, hlm.40).

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam melakukan pekerjaan di dunia bisnis atau organisasi lainnya. Dengan tercapainya kepuasan pelanggan yang tinggi maka akan meningkatkan loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dirasakan dari produk/ barang yang dihasilkan ataupun jasa yang diberikan. Kepuasan pelanggan merupakan hasil dari pengalaman konsumen selama menggunakan produk/jasa yang diberikan oleh perusahaan (Aang Curatman, dkk, 2020, hlm.21).

Kepuasan pelanggan merupakan respon antara suka atau duka dari seseorang yang membandingkan atau merasakan kinerja produk yang dirasakan dan harapannya. Kepuasan pelanggan selalu sangat penting. Jika pelanggan puas maka sesuatu yang lebih baik akan terjadi pada organisasi di masa depan. (Tony Sitinjak, dkk, 2004, hlm.6).

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan merupakan respon yang diberikan oleh pelanggan untuk melihat sejauh mana keinginan dan kebutuhan mereka terpenuhi. Respon pelanggan akan baik

apabila keinginan dan kebutuhannya dapat dipenuhi dengan baik, namun sebaliknya respon pelanggan tidak baik apabila keinginan dan kebutuhannya tidak dapat dipenuhi dengan maksimal.

2.4.2 Indikator Kepuasan Pelanggan (Peserta Diklat)

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penawaran produk ataupun jasa, yaitu kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi hal utama dalam penilaian kualitas produk atau jasa yang ditawarkan.

Kualitas produk baik barang maupun jasa yang dihasilkan suatu perusahaan menjadi penentu puas atau tidaknya pelanggan. Memang pelanggan sangat menginginkan produk berkualitas yang sesuai dengan harapannya. Semakin tinggi kualitas produk maka akan semakin tinggi pula kepuasan pelanggan ataupun sebaliknya.

Kepuasan pelanggan biasanya ditentukan oleh penilaian pelanggan terhadap suatu produk atau jasa ditinjau dari kemampuannya dalam memenuhi kebutuhannya. Itu juga tergantung pada tiga hal, yaitu sistem, teknologi, dan manusia.

Dengan mengutamakan pelayanan yang baik maka pelanggan akan memudahkan perusahaan atau lembaga mencapai tujuan. Ada beberapa dimensi kepuasan pelanggan (Handi Irawan, 2008, hlm.37), diantaranya yaitu:

- a) Kualitas produk/jasa, kepuasan pelanggan setelah membeli dan menggunakan produk/jasa. Pelanggan akan puas jika kualitas dan kinerja yang ditawarkan sesuai dengan harapannya. Jika kualitas produk/jasa buruk, sebaik apapun pelayanan yang diberikan pelanggan akan memberikan rasa ketidakpuasan. Kualitas pelayanan barang/jasa merupakan karakteristik yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, baik yang terlihat ataupun yang tersembunyi (Musfarita Affiani, 2020, hlm.47).
- b) Kualitas Layanan, Faktor kualitas pelayanan umumnya sulit ditiru. Membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan keinginan mendirikan usaha bukanlah suatu hal yang mudah. Perbaikan dalam proses perekrutan, pelatihan dan budaya kerja diperlukan. Kualitas layanan secara umum dapat diukur dengan memeriksa

seberapa efektif suatu layanan dapat mengurangi kesenjangan antara harapan dan layanan yang diberikan. Kualitas layanan mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan yang diberikan dan harapan pelanggan. Kualitas pelayanan dicapai melalui kepuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian layanan agar dapat memenuhi harapan pelanggan. (Musfarita Affiani, 2020, hlm.47).

- c) Faktor gaya hidup (Emotional factor), Kepuasan pelanggan adalah respon emosional. Konsumen ketika membeli barang atau menggunakan jasa mau tidak mau akan mengambil keputusan terlebih dahulu melalui serangkaian evaluasi yang rasional dan emosional. Aspek emosional akan menyertai keputusan pembelian ketika konsumen menyadari beberapa atribut tambahan yang tertanam dalam produk.
- d) Kemudahan, untuk memperoleh suatu produk atau jasa, pelanggan akan lebih puas jika pembeliannya relatif mudah, nyaman, dan efisien. Mempermudah proses pembelian produk, menghindari timbulnya biaya tambahan dan sistem pembayaran yang rumit sehingga memudahkan pembelian produk tanpa biaya tambahan yang menyulitkan konsumen.
- e) Harga, merupakan salah satu pencerminan dari nilai. Harga adalah sejumlah nilai yang ditukarkan untuk memperoleh suatu produk. Bagi pelanggan yang sensitif, harga rendah umumnya merupakan sumber kepuasan yang penting karena mereka akan menikmati rasio kualitas-harga yang tinggi. Faktor biaya ini relatif tidak penting bagi mereka yang tidak sensitif terhadap harga. Harga yang murah/murah memberikan kesan produk dibawah standar, sedangkan harga yang mahal/mahal memberikan kesan kualitas produk yang tinggi.

2.4.3 Metode Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan ukuran relatif yang tidak dapat diukur dengan “*just in time*” atau “*one time study*”. Pengukuran kepuasan pelanggan sebaiknya dilakukan secara berkala agar setiap perusahaan yang mempunyai hubungan dengan setiap pelanggan dapat dinilai. Selain itu, perusahaan juga dapat mengevaluasi kinerja masa lalu dan kinerja pesaing. (Chusnul Rofiah, 2023, hlm.15).

Metode Pengukuran Kepuasan Pelanggan adalah metode yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan. Ada beberapa metode yang umum digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan (Eka Hendrayani, dkk, 2021, hlm.72-74), diantaranya:

a) Sistem keluhan dan saran

Setiap perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, maupun keluhan. Sarana yang dapat digunakan antara lain kotak saran, kartu komentar yang dapat dikirimkan, penyediaan hotline, dan banyak lagi. Cara ini bersifat pasif sehingga sulit mendapatkan gambaran kepuasan pelanggan secara utuh.

b) *Ghost shopping*

Salah satu cara untuk merasakan kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan banyak orang untuk bertindak sebagai pelanggan/pembeli produk perusahaan dan pesaing. Kemudian melaporkan temuan mereka mengenai kelebihan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing, berdasarkan pengalaman mereka membeli produk tersebut.

c) Analisa pelanggan yang hilang (*lost customer analysis*)

Cara ini dilakukan dengan menghubungi pelanggan yang sudah berhenti membeli atau berganti pemasok. Informasi ini berguna bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan tambahan guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

d) Survei kepuasan pelanggan

Melalui survei, perusahaan akan mendapat jawaban, feedback langsung dari pelanggan, dan memberikan tanda atau sinyal positif bahwa perusahaan tertarik terhadap pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan secara metodis ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

- 1) *Directly reported satisfaction*, pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan.

- 2) *Derived dissatisfaction*, pertanyaan dilakukan menyangkut dua hal utama, yaitu besarnya harapan pelanggan dan besarnya kinerja yang dirasakan.
- 3) *Problem analysis*, pelanggan dijadikan responden terkait masalah yang dihadapi dan saran-saran untuk melakukan perbaikan
- 4) *Importance-performance analysis*, pelanggan diminta untuk meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sumber yang akan digunakan oleh peneliti sebagai bahan perbandingan atau acuan dalam melakukan penelitian, sehingga dapat menemukan inovasi baru untuk penelitian selanjutnya. Maka dari itu, peneliti melakukan kajian dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan profesional kerja dan kualitas layanan. Hal tersebut bertujuan guna memudahkan peneliti untuk menentukan langkah yang sistematis untuk melakukan penyusunan penelitian dari segi teori ataupun konsep. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang di dapatkan oleh peneliti untuk dijadikan bahan acuan penelitian.

Pertama, penelitian yang berjudul “Evaluasi Kualitas Kinerja Widyaiswara dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Studi Kasus Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali” yang ditulis oleh Made Manggala D, Piers Andreas dan Putu Eka P (2015). Tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kualitas kinerja dari Widyaiswara di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali. Penelitian ini dilakukan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, dengan sumber data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja widyaiswara berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Sebagai aparatur pemerintahan yang berhadapan langsung dalam kegiatan kediklatan tentu kinerja Widyaiswara harus dievaluasi guna meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan kegiatan diklat.

Kedua, penelitian yang berjudul “Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan” yang ditulis oleh S. Pantja Djati (2005). Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh kualitas layanan

karyawan menurut persepsi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan loyal dan tentunya perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari hubungan yang terjalin dalam jangka panjang.

Ketiga, penelitian yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)” yang ditulis oleh Cindi Ismi J, Hamidah Nayati U, Ika Ruhana (2015). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran penilaian kinerja, kepuasan, kerja dan prestasi kerja untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, dan mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.

Keempat, penelitian yang berjudul “Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Chatime” yang ditulis oleh Dwi Nursiti dan Deno Fedrick (2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan chatime memiliki pengaruh pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Tujuan utama dari perusahaan yaitu memberikan kepuasan pada pelanggan (konsumen) agar bisa mendapatkan loyalitas dari konsumen. Karena loyalitas muncul dari kepuasan konsumen terhadap hasil atau kinerja suatu produk atau jasa yang diberikan.

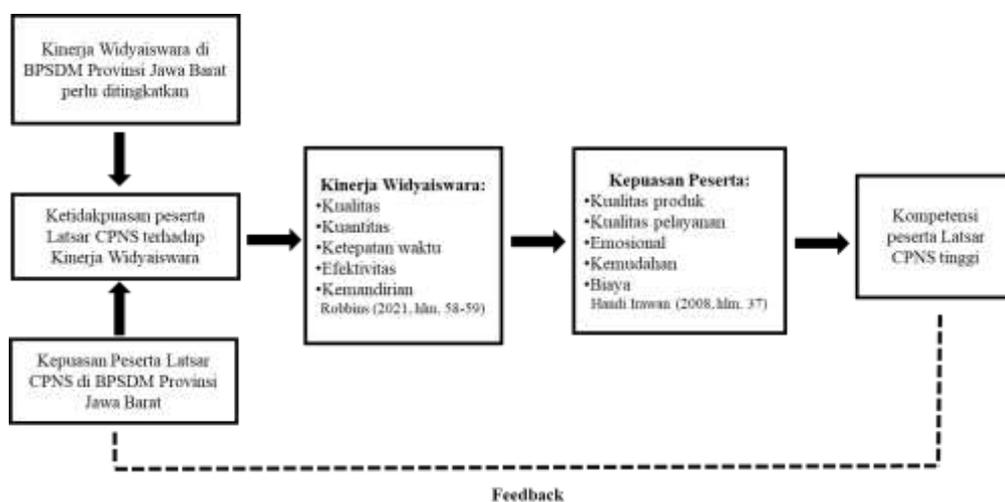
Berdasarkan penelitian terdahulu yang disampaikan di atas, secara umum penelitian dilakukan untuk mengetahui kinerja terhadap kepuasan. Dimana setiap penelitian menghasilkan bahwa kinerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan.

Sedangkan perbedaan yang terdapat dari beberapa penelitian di atas terletak pada bidang pekerjaannya

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan dasar sintesis fakta, observasi, dan tinjauan pustaka. Uraian dalam kerangka reflektif menjelaskan hubungan dan hubungan antar variabel penelitian. Variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan sesuai dengan permasalahan penelitian, sehingga dapat dijadikan landasan untuk menjawab permasalahan penelitian (Dominikus Unaradjan, 2019, hlm.92). Maka dapat disimpulkan dari definisi tersebut bahwa kerangka berpikir merupakan teori dan fakta yang ditemukan di lapangan.

Penelitian ini berfokus pada dua hal utama, yaitu Kinerja Widyaiswara dan peserta Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat. Kepuasan peserta tentunya dipengaruhi oleh beberapa indikator kinerja yang tentunya perlu dicapai agar bisa berdampak pada indikator kepuasan peserta. Apabila indikator kepuasan peserta sudah baik maka akan berdampak pada kompetensi peserta diklat yang tinggi maka artinya peserta diklat akan merasa puas atas kinerja Widyaiswara.



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

2.7 Hipotesis Penelitian

Istilah hipotesis ini berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata yaitu “*hypo*” yang berarti sementara dan “*thesis*” yang berarti pernyataan atau teori. Karena hipotesis ini masih merupakan pernyataan yang lemah, maka kebenarannya

harus diverifikasi melalui penelitian ilmiah. (Dominikus Unaradjan, 2019, hlm.94). Hipotesis penelitian ini dianggap sementara karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori saja. Hipotesis dalam penelitian kali ini yaitu sebagai berikut:

H_a : Kinerja Widyaiswara berpengaruh terhadap kepuasan peserta Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

H_o : Kinerja Widyaiswara tidak berpengaruh terhadap kepuasan peserta Latsar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat.