

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan pilar utama dalam membentuk sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan berdaya saing di era globalisasi. Dalam kerangka ini, guru memainkan peran sentral sebagai fasilitator pembelajaran, pembentuk karakter, sekaligus agen perubahan yang menentukan arah dan kualitas proses pendidikan. Tanpa keberadaan guru yang kompeten dan berdaya, sulit bagi sistem pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan zaman. Sebagaimana diungkapkan oleh Fitriana et al. (2021), kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam menerapkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan perkembangan zaman.

Kinerja guru, sebagai representasi dari kualitas pelaksanaan tugas profesional, mencakup kemampuan merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Menurut Susanto dan Wahyuni (2020), guru dengan kinerja tinggi tidak hanya menjalankan tugas administratif dan akademik, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Kinerja tersebut tidak k secara instan, melainkan melalui proses pembinaan dan atan kapasitas yang berkelanjutan. Di sinilah pelatihan dan bangan (*training and development*) mengambil peran strategis.



Pelatihan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif. Dalam era perubahan yang cepat dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi karyawannya melalui program pelatihan yang terstruktur dan relevan. Penelitian oleh Siregar dan Siagian (2021) menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan karena mampu menjembatani kesenjangan antara kemampuan aktual dan tuntutan pekerjaan. Selain itu, menurut studi oleh Prasetyo dan Wibowo (2020), pelatihan berkelanjutan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan tidak hanya penting untuk pengembangan individu, tetapi juga untuk keberlanjutan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan merupakan proses berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan potensi individu melalui pendekatan jangka panjang yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan masa depan. Dalam konteks pendidikan, pengembangan guru menjadi elemen krusial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian peserta didik. Guru tidak hanya dituntut



enguasai materi ajar, tetapi juga untuk mampu beradaptasi dengan perubahan kurikulum, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta etan pedagogis yang inovatif. Penelitian oleh Rahmawati dan

Andriani (2021) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Hal ini sejalan dengan temuan Pratama dan Kurniawan (2020), yang menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan guru berperan penting dalam membentuk sikap profesional dan keterampilan pedagogis yang adaptif terhadap perubahan zaman.

Pelatihan dan pengembangan guru diakui sebagai salah satu pendekatan utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian oleh Nurhayati dan Santoso (2021) menunjukkan bahwa pelatihan yang berbasis kebutuhan nyata guru baik dari sisi pedagogik maupun teknologi dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kinerja secara signifikan. Selain itu, pengembangan berkelanjutan seperti workshop, seminar, dan pelatihan berbasis digital terbukti meningkatkan kompetensi guru dalam merespons tantangan pembelajaran abad 21 (Fitria & Syarifuddin, 2022).

Namun, efektivitas pelatihan dan pengembangan tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode yang diberikan, tetapi juga oleh motivasi individu dalam menyerap dan mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti memiliki peran sebagai pendorong utama dalam penerapan hasil pelatihan ke dalam mengajar. Menurut studi oleh Dewi dan Prasetyo (2023), guru yang motivasi tinggi menunjukkan perubahan perilaku yang lebih nyata



pasca pelatihan dibandingkan dengan guru yang motivasinya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya faktor pelengkap, melainkan variabel kunci dalam menjembatani pelatihan dan kinerja.

Pendekatan teoritis dari Self-Determination Theory (SDT) oleh Deci dan Ryan yang dikaji ulang oleh Wulandari dan Setiawan (2022), menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab, dorongan untuk berinovasi, dan kepuasan pribadi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap perilaku profesional guru dibandingkan motivasi ekstrinsik semata. Oleh karena itu, pelatihan yang tidak diikuti oleh peningkatan motivasi seringkali gagal mencapai hasil yang optimal. Motivasi menjadi variabel mediasi yang penting untuk diperhatikan dalam model pengembangan kinerja guru.

Dalam konteks pendidikan vokasional, seperti yang diterapkan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), tantangan yang dihadapi guru menjadi semakin kompleks. Guru tidak hanya dituntut untuk menguasai materi ajar, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan keterampilan teknis dan teknologi dalam proses pembelajaran yang kontekstual dan relevan dengan dunia kerja. Untuk menjawab tantangan tersebut, SMK Negeri 3 Pinrang sebagai salah satu lembaga pendidikan vokasi di Sulawesi Selatan telah aktif menyelenggarakan berbagai program pelatihan dan pengembangan

ial bagi para gurunya.



Pelatihan yang diberikan mencakup penguatan kurikulum, peningkatan keterampilan digital, hingga praktik langsung dengan dunia industri. Selain itu, pengembangan keprofesian dilakukan secara berkelanjutan melalui forum kolaboratif, seminar nasional, serta publikasi karya ilmiah sebagai bentuk aktualisasi kompetensi guru.

**Tabel 1.1 Jenis dan Frekuensi Pelatihan Guru di SMK Negeri 3
Pinrang Tahun 2024**

No.	Bentuk Pelatihan	Frekuensi Pelaksanaan	Sasaran Peserta	Keterangan
1	In House Training (IHT)	2 kali per tahun	Seluruh guru	Fokus pada implementasi kurikulum, RPP, dan strategi pembelajaran aktif
2	Workshop Teknologi Pembelajaran Digital	1 kali per tahun	Guru adaptif & produktif	Meliputi LMS, media interaktif, dan penggunaan TIK
3	Pelatihan Berbasis Industri (<i>Link & Match</i>)	1 kali per tahun	Guru kejuruan	Praktik kolaboratif dengan dunia industri (DUDI)
4	Pelatihan Luar Daerah (Diklat Dinas)	1 kali dalam 2 tahun	Guru terpilih	Diselenggarakan oleh pihak eksternal seperti Dinas Pendidikan

: Tata Usaha SMK 3 Pinrang (2024)



**Tabel 1.2 Jenis dan Frekuensi Pengembangan Guru di SMK Negeri 3
Pinrang Tahun 2024**

No.	Bentuk Pengembangan	Frekuensi Pelaksanaan	Sasaran Peserta	Keterangan
1	MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	4 kali per tahun	Guru maple	Forum rutin untuk pengembangan materi, soal, dan evaluasi pembelajaran
2	Seminar Nasional / Webinar Pendidikan	2–3 kali per tahun	Perwakilan guru	Meningkatkan wawasan pedagogis, teknologi, dan kebijakan pendidikan
3	Publikasi Ilmiah / Karya Inovatif	1 kali per tahun (rata-rata)	Guru yang aktif	Pengembangan profesional melalui penulisan jurnal, PTK, atau modul ajar

Sumber : Tata Usaha SMK 3 Pinrang (2024)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dan 1.2, terlihat bahwa SMK Negeri 3 Pinrang telah secara aktif memberikan berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan kepada para guru. Program pelatihan seperti IHT dan pelatihan berbasis industri memberikan dasar-dasar pedagogis dan pengalaman lapangan yang sangat penting dalam pengajaran vokasional. Workshop teknologi pembelajaran juga mendukung guru dalam adaptasi digital yang menjadi kunci dalam pembelajaran abad 21.



Sementara itu, kegiatan pengembangan seperti MGMP membantu guru memperkuat kompetensi mata pelajaran melalui diskusi rutin dan kolaborasi, sedangkan seminar dan publikasi ilmiah membuka ruang bagi peningkatan kualitas secara individu dan institusional. Upaya ini menunjukkan adanya komitmen sistematis dari pihak sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Tabel 1.3 Kategori Kinerja Guru SMK Negeri 3 Pinrang Tahun 2024

No.	Kategori Kinerja	Jumlah Guru	Persentase (%)
1	Sangat Baik	13	17,8%
2	Baik	31	42,5%
3	Cukup	24	32,9%
4	Kurang	5	6,8%
	Total	73	100%

Sumber : Tata Usaha SMK 3 Pinrang (2024)

Tabel 1.4 Rata-rata Skor Per Aspek Kinerja Guru

No.	Aspek Kinerja	Rata-rata Skor
1	Disiplin dan Kehadiran	90,3
2	Penguasaan Materi	82,1
3	Pelaksanaan Pembelajaran	72,5
4	Penilaian Hasil Belajar	68,4
	Rata-rata Total Keseluruhan	468,5 / 600 (Kategori Cukup Baik)

Sumber : Tata Usaha SMK 3 Pinrang (2024)



meskipun program pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan rutin, hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja guru belum optimal. Berdasarkan Tabel 1.3, hanya 17,8% guru yang

berada dalam kategori kinerja sangat baik, sementara sebagian besar berada pada kategori baik (42,5%) dan cukup (32,9%). Bahkan terdapat 6,8% guru yang masih masuk kategori kurang.

Jika ditinjau lebih dalam dari aspek kinerja pada Tabel 1.4, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar merupakan dua aspek dengan skor paling rendah, yakni masing-masing 72,5 dan 68,4. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru memiliki disiplin dan penguasaan materi yang cukup baik, mereka masih mengalami kesulitan dalam praktik pengajaran dan evaluasi pembelajaran yang efektif. Dengan total skor rata-rata 468,5 dari 600, kinerja guru berada pada kategori "cukup baik", sehingga diperlukan intervensi lanjutan yang lebih fokus untuk meningkatkan kompetensi dalam praktik pembelajaran langsung dan asesmen hasil belajar.

Beberapa studi mendukung fenomena ini. Penelitian oleh Sari dan Rahma (2021) menunjukkan bahwa pelatihan guru memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, namun keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kesiapan individu guru dalam menyerap dan menerapkan materi pelatihan. Selain itu, studi oleh Hidayati et al. (2020) menegaskan bahwa keberhasilan pelatihan tidak semata-mata bergantung pada desain program, melainkan juga pada motivasi internal guru untuk

ang.



Hal ini diperkuat oleh temuan dari Fitriyani dan Nugroho (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan kinerja guru. Guru yang mengikuti pelatihan dengan motivasi tinggi menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan mereka yang hanya mengikuti pelatihan secara formalitas. Sementara itu, penelitian dari Wahyuni (2023) juga mengidentifikasi bahwa pelatihan dan pengembangan yang tidak didukung oleh motivasi cenderung tidak berpengaruh secara berkelanjutan terhadap praktik kerja guru.

Teori *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) menggarisbawahi pentingnya motivasi intrinsik seperti keinginan untuk berprestasi, rasa tanggung jawab, dan kepuasan kerja dalam menentukan perilaku dan hasil kerja seseorang. Hasil wawancara dengan beberapa guru SMK 3 Pinrang diketahui bahwa Sebagian guru tidak memiliki kesiapan atau kemauan untuk mengubah metode mengajarnya, terutama mereka yang sudah nyaman dengan pendekatan tradisional. Selain itu salah satu informan juga mengatakan bahwa pelatihan yang diikuti terlalu teoritis dan tidak sesuai dengan tantangan praktis yang mereka hadapi di kelas. Ketika materi pelatihan tidak relevan, guru kehilangan minat dan merasa tidak termotivasi untuk mengimplementasikannya.



Berdasarkan uraian di atas, jelas terdapat celah penelitian (research gap) mengenai hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja guru.

belum sepenuhnya dapat dijelaskan tanpa mempertimbangkan faktor motivasi. Meskipun sudah ada penelitian mengenai pelatihan dan kinerja, kajian yang mengintegrasikan pelatihan, pengembangan, kinerja, dan motivasi kerja guru secara simultan masih sangat terbatas, khususnya pada konteks pendidikan kejuruan seperti SMK.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengisi kekosongan tersebut. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening di SMK Negeri 3 Pinrang. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model peningkatan kinerja guru, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis dalam merancang kebijakan pelatihan dan pengembangan guru yang lebih efektif dan berorientasi pada motivasi kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru di SMK 3 Pinrang?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan terhadap kinerja guru di SMK Pinrang?



3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di SMK 3 Pinrang?

4. Bagaimana pengaruh pengembangan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di SMK 3 Pinrang?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK 3 Pinrang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Pinrang.
2. Mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Pinrang.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di SMK Negeri 3 Pinrang.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di SMK Negeri 3 Pinrang.
5. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Pinrang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:



1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan pendidikan, khususnya dalam memahami peran pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja dalam membentuk kinerja tenaga pendidik, terutama guru di lingkungan SMK. Temuan dari penelitian ini juga dapat memperkuat model teoretis mengenai motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan pelatihan dan kinerja.

2. Kegunaan Praktis

- Bagi sekolah: Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan guru yang lebih kontekstual, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.
- Bagi guru: Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran dan motivasi guru akan pentingnya partisipasi aktif dalam pelatihan demi peningkatan kompetensi dan profesionalisme kerja.
- Bagi pengambil kebijakan (Dinas Pendidikan/Instansi terkait): Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pelatihan guru SMK yang lebih strategis, relevan dengan kebutuhan industri, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini disusun menjadi enam bab utama yang tersusun secara logis dan sistematis, yaitu:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Latar belakang disusun untuk menjelaskan urgensi penelitian, sedangkan rumusan masalah memuat pertanyaan-pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui proses analisis. Tujuan dan manfaat penelitian mengarahkan fokus serta kontribusi dari penelitian ini.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini memaparkan teori-teori yang relevan terkait pelatihan, pengembangan, motivasi, dan kinerja, serta temuan dari penelitian sebelumnya yang mendukung studi ini. Dalam bab ini juga dijelaskan landasan teoritis dan kerangka berpikir yang digunakan sebagai dasar penyusunan hipotesis.

BAB III Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini menyajikan kerangka konseptual yang merangkum hubungan antar
yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain



itu, bab ini juga merumuskan hipotesis penelitian berdasarkan teori dan tinjauan pustaka.

BAB IV Metode Penelitian

Bab ini menguraikan secara rinci metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, termasuk uji validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian hipotesis, serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh. Hasil tersebut diinterpretasikan berdasarkan teori dan temuan penelitian sebelumnya.

BAB VI Penutup

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait, baik secara praktis maupun teoritis, untuk pengembangan lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset penting dalam suatu organisasi yang terdiri dari individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020). SDM merupakan penggerak utama dalam kegiatan organisasi, dan pengelolaan yang efektif akan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut Hasibuan (2021), SDM merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi karena peran aktifnya dalam merancang, mengelola, dan mengembangkan semua aspek organisasi. Pengelolaan SDM yang baik tidak hanya berkaitan dengan proses administratif, tetapi juga meliputi pengembangan potensi dan pemberdayaan individu dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Dalam era digital saat ini, kompetensi SDM juga harus terus ditingkatkan agar mampu bersaing dan berinovasi di tengah dinamika global (Sutrisno, 2022). Perkembangan teknologi informasi, otomatisasi, serta transformasi digital telah mengubah lanskap pekerjaan secara

n, sehingga organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang adaptif, dan memiliki literasi digital yang tinggi. Oleh karena itu, investasi



dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan menjadi sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Selain itu, Ulrich et al. (2021) menekankan bahwa SDM bukan hanya sekadar bagian dari struktur organisasi, melainkan juga menjadi mitra strategis yang berperan dalam pengambilan keputusan organisasi. SDM harus mampu menerjemahkan strategi organisasi ke dalam praktik manajemen yang efektif, seperti perencanaan tenaga kerja, manajemen kinerja, dan pengembangan talenta.

Dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan sekolah, SDM dalam hal ini guru memegang peranan vital dalam menentukan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Menurut Sudjana (2020), guru sebagai SDM pendidikan harus senantiasa dikembangkan kompetensinya baik secara pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan bermakna.

Dengan demikian, SDM merupakan elemen kunci dalam keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengelola SDM-nya secara optimal melalui perencanaan yang tepat, pelatihan berkelanjutan, pemberian motivasi yang sesuai, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong



terbaik.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek fundamental dalam pengelolaan organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Armstrong (2020) mendefinisikan MSDM sebagai suatu pendekatan strategis dan koheren dalam pengelolaan orang-orang yang bekerja dalam organisasi, dengan tujuan untuk memaksimalkan kontribusi individu dan kelompok terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2019) meliputi beberapa aspek penting yang saling terkait dan memiliki peranan sentral dalam membangun kualitas dan produktivitas pegawai, khususnya dalam konteks pendidikan. Fungsi-fungsi ini meliputi:

1. Perencanaan SDM (Human Resource Planning)

Perencanaan SDM merupakan proses yang sangat krusial dalam manajemen SDM karena berkaitan dengan pemetaan kebutuhan tenaga kerja yang ada dan yang akan datang. Dalam perencanaan ini, organisasi melakukan analisis terhadap kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan, serta merancang strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Di lingkungan sekolah, perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan ketersediaan guru dan tenaga



kependidikan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan pembelajaran dan perkembangan kurikulum. Kegagalan dalam perencanaan SDM dapat menyebabkan kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang berimbas pada efektivitas pembelajaran dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mathis dan Jackson, 2019).

2. Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection)

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi yang melibatkan proses pencarian dan pemilihan calon tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini harus dilaksanakan secara objektif dan transparan agar dapat menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan berkomitmen. Dalam dunia pendidikan, proses rekrutmen dan seleksi guru menjadi sangat penting karena guru merupakan ujung tombak dalam menjalankan fungsi pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik. Menurut Dessler (2020), keberhasilan seleksi sangat menentukan mutu pengajaran dan pencapaian tujuan pendidikan karena guru yang tepat akan berdampak positif terhadap proses belajar-mengajar dan motivasi siswa.

3. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)



fungsi pelatihan dan pengembangan memegang peranan strategis dalam meningkatkan kapasitas dan kualitas tenaga kerja. Pelatihan

lebih berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan menitikberatkan pada pengembangan kapasitas jangka panjang yang mempersiapkan individu menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan (Dessler, 2020). Dalam konteks guru, pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk memastikan guru mampu mengadaptasi metode pembelajaran terbaru, teknologi pendidikan, serta perubahan kurikulum yang dinamis. Handoko (2020) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi guru sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pembelajaran secara signifikan. Penelitian Siregar dan Siagian (2021) juga mengungkapkan bahwa pelatihan yang tepat dan relevan mampu menutup kesenjangan antara kompetensi aktual dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang, sehingga berdampak positif pada kinerja guru.

4. Manajemen Kinerja (Performance Management)

Fungsi manajemen kinerja melibatkan serangkaian proses pengukuran, evaluasi, dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, manajemen kinerja tidak hanya sekedar menilai hasil kerja, tetapi juga menyediakan umpan balik dan pengembangan berkelanjutan agar karyawan dapat terus



meningkatkan kapasitasnya. Di sektor pendidikan, penilaian kinerja guru sangat penting untuk memastikan standar mutu pembelajaran dan pencapaian kompetensi siswa. Dessler (2020) menekankan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus berbasis indikator yang jelas, objektif, serta transparan agar dapat memotivasi guru untuk terus melakukan inovasi dalam pengajaran.

5. Kompensasi dan Tunjangan (Compensation and Benefits)

Kompensasi dan tunjangan merupakan faktor penting dalam menjaga motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Sistem penggajian yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Dalam konteks guru, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan profesi, insentif, dan penghargaan atas prestasi kerja. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa pengelolaan kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja dan regulasi yang berlaku agar dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

6. Hubungan Karyawan (Employee Relations)

Fungsi ini berfokus pada pengelolaan hubungan antara manajemen dan pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif. Hal ini mencakup komunikasi yang efektif,



penyelesaian konflik, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan budaya organisasi yang positif. Menurut Mathis dan Jackson (2019), hubungan karyawan yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu maupun organisasi.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Occupational Safety and Health)

Menjamin lingkungan kerja yang aman dan sehat adalah bagian penting dari fungsi manajemen SDM. Perlindungan terhadap risiko kerja dan penyediaan fasilitas kesehatan tidak hanya menjaga kesejahteraan pegawai, tetapi juga mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini juga berlaku bagi guru yang menghadapi tantangan fisik dan mental dalam menjalankan tugasnya sehari-hari (Dessler, 2020).

Secara khusus, fungsi pelatihan dan pengembangan menjadi pilar utama dalam mendukung peningkatan kualitas kinerja guru. Menurut Handoko (2020), pelatihan yang dirancang dengan baik dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan akan memberikan dampak positif berupa peningkatan profesionalisme, adaptasi terhadap teknologi pendidikan, dan peningkatan motivasi kerja guru. Penelitian oleh Siregar

jian (2021) juga menguatkan bahwa pelatihan yang relevan dengan an pekerjaan mampu mempercepat peningkatan kinerja guru,



sekaligus menutup gap antara kompetensi yang dimiliki dan tuntutan pekerjaan yang terus berubah. Selain itu, fungsi pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi hasil pelatihan ke dalam praktik kerja sehari-hari (Dewi & Prasetyo, 2023).

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Menurut Mangkuprawira (2011:134), pelatihan adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya sesuai standar organisasi. Sementara Sunyoto (2015:138) menegaskan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Dessler (2015), pelatihan adalah proses yang dirancang secara sistematis untuk mengubah kerja seseorang agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.



Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun nonteknis yang diperlukan dalam pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan, pelatihan guru menjadi sarana penting untuk memperbarui pengetahuan pedagogik dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi pembelajaran. Menurut Knowles dalam teori *andragogi* (dalam Merriam dan Baumgartner, 2020), pelatihan bagi orang dewasa seperti guru harus memperhatikan relevansi praktis, pengalaman sebelumnya, serta kesiapan peserta untuk berubah. Orang dewasa belajar secara efektif jika materi pelatihan dikaitkan dengan situasi nyata di lingkungan kerja dan memberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam proses belajar.

Lebih lanjut, Merriam dan Baumgartner (2020) menegaskan bahwa pembelajaran orang dewasa dipengaruhi oleh kebutuhan untuk mengembangkan diri secara mandiri dan rasa tanggung jawab terhadap hasil pembelajarannya. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan guru bergantung pada sejauh mana pelatihan tersebut relevan, praktis, fleksibel, serta memberikan ruang refleksi dan penerapan langsung di kelas.

Pelatihan menjadi salah satu komponen utama dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2020), pelatihan yang dirancang secara baik dapat mempercepat adaptasi



karyawan terhadap perubahan, meningkatkan kualitas layanan atau produk, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif.

Di era digital, bentuk pelatihan semakin bervariasi, mulai dari pelatihan langsung (*in-class training*), pelatihan berbasis teknologi (*e-learning*), *blended learning*, hingga *coaching* dan *mentoring*. Teknologi memungkinkan pelatihan dilakukan secara lebih fleksibel, terukur, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan maupun organisasi secara keseluruhan (Salas et al., 2021).

Lebih lanjut, pelatihan juga merupakan bentuk investasi organisasi terhadap sumber daya manusianya. Organisasi yang konsisten menyelenggarakan pelatihan menunjukkan kepeduliannya terhadap perkembangan individu dalam organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Wijayanti dan Purwanto, 2022).

Dengan demikian, pelatihan bukan hanya sekadar proses belajar-mengajar, tetapi merupakan bagian dari strategi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang profesional, kompeten, dan siap menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan



elatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, baiki produktivitas, dan menciptakan efisiensi kerja. Menurut

Kusumawati (2021), manfaat pelatihan meliputi peningkatan kompetensi, adaptasi terhadap perubahan, serta peningkatan kepuasan kerja. Pelatihan juga menjadi sarana penting dalam memastikan bahwa karyawan mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang cepat.

Tujuan utama dari pelatihan adalah membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Selain itu, pelatihan juga bertujuan mengurangi kesenjangan keterampilan atau skill gap antara kompetensi aktual dan kompetensi ideal yang diharapkan perusahaan (Saragih dan Wulandari, 2022). Dengan pelatihan yang tepat, organisasi dapat mengurangi risiko kesalahan kerja, meningkatkan keselamatan kerja, dan mempercepat pencapaian target operasional.

Manfaat pelatihan tidak hanya dirasakan oleh organisasi tetapi juga oleh individu karyawan. Bagi organisasi, pelatihan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas layanan atau produk, serta daya saing di pasar. Sedangkan bagi karyawan, pelatihan meningkatkan kepercayaan diri, kepuasan kerja, serta membuka peluang untuk pengembangan karier dan promosi jabatan (Handoko, 2021). Hal ini selaras dengan pendapat

ra (2020), yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan



loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan profesionalnya.

Dalam jangka panjang, organisasi yang konsisten memberikan pelatihan akan membentuk budaya pembelajaran (*learning organization*) yang adaptif terhadap perubahan. Ini sangat penting terutama dalam menghadapi tantangan industri 4.0, di mana kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi kunci utama keberhasilan organisasi (Hidayat dan Prasetyo, 2023).

Selain itu, pelatihan yang efektif juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Karyawan yang merasa mampu dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Hal ini menjadikan pelatihan sebagai salah satu faktor yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja (Sari dan Pranata, 2022).

2.2.3 Komponen Pelatihan

Pelatihan yang efektif memerlukan perencanaan yang matang dan sistematis. Menurut Mondy dan Martocchio (2021), terdapat lima komponen utama yang harus diperhatikan dalam perancangan program pelatihan karyawan, yaitu kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, metode pelatihan,



latihan, dan evaluasi pelatihan. Setiap komponen tersebut saling terkait dan menjadi penentu keberhasilan program pelatihan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tahapan awal dalam pelatihan adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, atau *training needs analysis* (TNA). Proses ini bertujuan untuk mengetahui kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara optimal. Analisis kebutuhan dilakukan melalui observasi, wawancara, survei, serta evaluasi kinerja (Ismail dan Gunawan, 2021). Hasil dari analisis ini akan menjadi dasar dalam merancang pelatihan yang relevan dan tepat sasaran.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah hasil yang ingin dicapai setelah karyawan mengikuti program pelatihan. Tujuan ini harus dirumuskan secara spesifik, terukur, dan relevan dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan individu. Tujuan pelatihan dapat mencakup peningkatan keterampilan teknis, penguatan *soft skills* seperti komunikasi dan kerja tim, serta penanaman nilai-nilai organisasi (Sugiharto, 2022). Tujuan yang jelas juga membantu dalam mengukur efektivitas pelatihan setelah program selesai dilaksanakan.



3. Metode Pelatihan

Metode pelatihan merujuk pada cara atau teknik yang digunakan dalam proses pembelajaran. Metode yang dipilih harus sesuai dengan materi pelatihan dan karakteristik peserta. Metode yang umum digunakan antara lain ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, simulasi, pelatihan langsung di tempat kerja (*on-the-job training*), pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*), serta e-learning (Fitriani dan Yusuf, 2023). Kombinasi berbagai metode seringkali lebih efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran secara komprehensif.

4. Materi Pelatihan

Materi pelatihan adalah konten atau substansi yang disampaikan dalam pelatihan. Materi harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan tujuan pelatihan, serta disusun secara sistematis agar mudah dipahami. Materi yang baik tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif sehingga dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam konteks pengembangan kinerja guru, materi pelatihan dapat mencakup penguasaan teknologi pembelajaran, pendekatan pedagogik, dan pengembangan kurikulum (Herlina dan Saputra, 2021).



5. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan proses untuk menilai efektivitas program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dapat dilakukan pada beberapa level, seperti reaksi peserta, pembelajaran yang diperoleh, perubahan perilaku setelah pelatihan, dan dampak terhadap kinerja organisasi (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2019). Evaluasi ini penting untuk mengetahui apakah pelatihan memberikan nilai tambah bagi peserta dan organisasi, serta menjadi dasar dalam merancang pelatihan selanjutnya.

Dengan memperhatikan kelima komponen ini secara menyeluruh, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tidak hanya relevan dan aplikatif, tetapi juga mampu menghasilkan perubahan positif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang dirancang secara profesional akan menciptakan sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja yang terus berubah.

2.2.4 Tahap-Tahap Pelatihan

Pelatihan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh materi atau yang digunakan, tetapi juga sangat bergantung pada tahapannya. Menurut Armstrong (2022), pelatihan yang dirancang baik harus melalui empat tahapan utama, yaitu: analisis kebutuhan,



perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pelatihan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Tahap awal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan aktual karyawan dengan standar kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui observasi, wawancara, survei, penilaian kinerja, dan diskusi dengan manajer atau supervisor (Sutanto dan Prabowo, 2021). Informasi yang diperoleh dari tahap ini digunakan untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan, siapa yang harus dilatih, dan seberapa mendalam materi yang harus disampaikan. Dengan analisis yang tepat, pelatihan dapat difokuskan pada area-area yang benar-benar membutuhkan peningkatan.

2. Perencanaan Program Pelatihan

Tahap perencanaan melibatkan penetapan tujuan pelatihan, pemilihan metode dan media pelatihan, penyusunan materi, serta perencanaan logistik seperti jadwal, tempat, dan instruktur. Tujuan pelatihan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu. Dalam perencanaan ini juga harus ditentukan



anggaran yang diperlukan serta indikator keberhasilan pelatihan. Menurut Fitriani dan Arifin (2022), perencanaan yang baik memungkinkan pelaksanaan pelatihan berjalan lancar dan efektif.

3. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan merupakan tahapan di mana kegiatan pelatihan dilakukan sesuai rencana. Proses ini mencakup penyampaian materi oleh fasilitator atau instruktur kepada peserta pelatihan menggunakan metode yang telah dipilih, seperti ceramah, diskusi, simulasi, atau praktik langsung. Pelaksanaan pelatihan harus dilakukan dalam suasana yang kondusif dan mendukung terciptanya proses pembelajaran yang aktif dan partisipatif (Wahyuni dan Ramadhan, 2023). Faktor penting dalam tahap ini adalah kejelasan penyampaian materi, keterlibatan peserta, serta kemampuan fasilitator dalam memfasilitasi proses belajar.

4. Evaluasi Hasil Pelatihan

Evaluasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai dan dampaknya terhadap individu serta organisasi. Model evaluasi yang umum digunakan adalah Model Kirkpatrick yang mencakup empat level: (1) reaksi peserta terhadap pelatihan, (2) pembelajaran atau peningkatan pengetahuan, (3) perubahan perilaku kerja, dan (4) hasil akhir atau dampak terhadap



organisasi (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2019). Evaluasi ini penting untuk menilai efektivitas pelatihan dan sebagai bahan pertimbangan dalam pelatihan selanjutnya. Selain itu, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki program pelatihan agar lebih efektif dan efisien.

Secara keseluruhan, pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan dengan mengikuti tahapan ini secara sistematis akan menghasilkan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan pada karyawan. Dengan demikian, pelatihan bukan hanya menjadi rutinitas organisasi, tetapi menjadi investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi.

2.2.5 Metode Pelatihan

Pemilihan metode pelatihan yang tepat sangat penting dalam menentukan efektivitas program pelatihan. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan, jenis keterampilan yang ingin dikembangkan, karakteristik peserta, serta kondisi dan sumber daya organisasi. Menurut Gusnita (2021), terdapat berbagai metode pelatihan yang dapat diterapkan, baik yang dilakukan di tempat kerja (*on the job training*) maupun di luar tempat kerja (*off the job training*). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing metode:



on the Job Training (OJT)

On the job training merupakan metode pelatihan yang dilakukan langsung di lingkungan kerja, di mana karyawan belajar sambil bekerja. Metode ini sangat efektif untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan praktis yang langsung berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari. Kelebihannya adalah biaya yang relatif rendah dan pembelajaran kontekstual. Menurut Wibowo dan Syahrul (2023), OJT memungkinkan karyawan beradaptasi lebih cepat dengan tugas dan tanggung jawabnya karena mendapatkan pengalaman nyata di tempat kerja.

2. . *Off the Job Training*

Metode ini dilakukan di luar lingkungan kerja, seperti di ruang pelatihan, kelas, atau lembaga pendidikan dan pelatihan. *Off the job training* biasanya digunakan untuk pelatihan teoritis, pengembangan kepemimpinan, atau peningkatan pengetahuan umum. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk fokus belajar tanpa terganggu oleh tugas rutin. Contoh dari metode ini adalah seminar, workshop, dan pendidikan formal. Menurut Yuliani dan Prasetya (2022), meskipun membutuhkan biaya lebih besar, metode ini efektif dalam membangun pemahaman konseptual dan wawasan strategis.



3. E-Learning

E-learning adalah metode pelatihan berbasis teknologi informasi, di mana peserta mengikuti materi pelatihan melalui platform digital seperti LMS (*Learning Management System*), video interaktif, atau webinar. *E-learning* memberikan fleksibilitas waktu dan tempat bagi peserta, serta dapat diakses secara berulang. Dalam era digital saat ini, *e-learning* semakin populer karena efisien dan dapat menjangkau peserta dalam jumlah besar secara bersamaan. Menurut Santoso dan Dewi (2023), *e-learning* juga memungkinkan evaluasi otomatis dan pelacakan kemajuan peserta secara sistematis.

2.3 Pengembangan

2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk memperluas kemampuan individu di luar keterampilan dasar pekerjaannya. Menurut Swanson & Holton (2020) dalam teori *Human Resource Development (HRD)*, pengembangan sumber daya manusia mencakup tiga dimensi utama, yaitu pembelajaran individu, peningkatan kinerja organisasi, dan pengembangan karier. Pengembangan yang efektif tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga menumbuhkan keyakinan diri, komitmen, dan kreativitas individu dalam bekerja.



Dalam konteks guru, pengembangan profesional dapat dilakukan melalui kegiatan seperti seminar, lokakarya, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), *continuous professional development* (CPD), serta pelatihan berbasis praktik. Darling-Hammond et al. (2020) menyatakan bahwa pengembangan profesional yang berkelanjutan dan berbasis praktik lebih efektif dibandingkan pelatihan satu arah, karena mendorong *learning by doing* dan refleksi berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan guru yang terstruktur, relevan, dan berorientasi pada praktik mampu meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran di kelas.

Organisasi yang secara aktif mengembangkan karyawannya akan memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, inovatif, dan siap berkontribusi lebih maksimal. Menurut hasil studi oleh Setiawan dan Rahayu (2023), perusahaan yang mengintegrasikan pengembangan karyawan dalam strategi bisnisnya menunjukkan peningkatan signifikan dalam retensi karyawan dan kinerja organisasi.

Dengan demikian, pengembangan karyawan merupakan elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya mendukung pertumbuhan individu, tetapi juga pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.



ujuan dan Manfaat Pengembangan

pengembangan merupakan upaya sistematis dan berkelanjutan
akukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, wawasan, dan

potensi individu dalam jangka panjang. Tujuan utama dari pengembangan ini adalah untuk membentuk sumber daya manusia yang adaptif, tangguh, dan siap menghadapi tantangan masa depan, baik dalam konteks perubahan teknologi, persaingan global, maupun transformasi organisasi (Werner dan DeSimone, 2020). Pengembangan karyawan tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan keterampilan saat ini, tetapi juga mempersiapkan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Menurut Putri dan Santosa (2021), tujuan pengembangan karyawan mencakup peningkatan kapabilitas strategis, pembentukan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, serta penciptaan jalur karier yang jelas dalam organisasi. Melalui pengembangan, organisasi dapat memetakan potensi karyawan untuk posisi manajerial atau kepemimpinan, sekaligus membangun keterampilan lunak (soft skills) seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan, yang esensial dalam mendukung kinerja organisasi.

Kurniawan dan Prasetya (2022) menambahkan bahwa pengembangan karyawan juga bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara tujuan pribadi karyawan dengan visi organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan profesional mereka cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen terhadapnya. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan motivasi



intrinsik, yang menjadi landasan penting dalam mencapai produktivitas kerja yang optimal.

Manfaat dari program pengembangan karyawan sangat luas, baik bagi individu maupun organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utama:

1. Peningkatan kompetensi individu

Pengembangan membantu individu dalam memperluas pengetahuan dan keterampilan, baik teknis maupun non-teknis. Hal ini membuat mereka lebih siap dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Sutrisno, 2022).

2. Mendorong loyalitas dan retensi karyawan

Karyawan yang merasa dihargai dan difasilitasi untuk tumbuh akan cenderung memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Hal ini dapat mengurangi turnover dan biaya perekrutan yang tinggi (Hasanah, 2023).

3. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja

Karyawan yang memiliki keterampilan yang tepat akan bekerja lebih cepat dan lebih akurat, yang pada akhirnya meningkatkan output organisasi (Wibowo dan Lestari, 2021).



4. Menumbuhkan inovasi dan kreativitas

Pengembangan yang melibatkan pelatihan berbasis proyek, pembelajaran lintas fungsi, dan pembelajaran dari pengalaman memungkinkan karyawan menghasilkan ide-ide baru yang inovatif untuk memecahkan masalah kerja (Hidayat dan Anjani, 2023).

5. Persiapan kaderisasi kepemimpinan

Program pengembangan juga mencakup identifikasi dan pelatihan calon pemimpin organisasi di masa depan, sehingga menjamin kesinambungan kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis (Armstrong, 2021).

6. Meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja

Ketika karyawan berkembang, mereka lebih percaya diri dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif (Wulandari dan Setiawan, 2022).

7. Memperkuat budaya organisasi

Dengan menanamkan nilai-nilai organisasi dalam proses pengembangan, organisasi dapat membentuk budaya kerja yang konsisten dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.



Secara keseluruhan, pengembangan karyawan adalah investasi jangka panjang yang memberikan nilai tambah bagi kedua belah pihak baik organisasi maupun karyawan. Dalam konteks perubahan dunia kerja yang sangat cepat, organisasi yang tidak berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusianya akan tertinggal dan kehilangan daya saing.

2.3.3 Tahap-Tahap Pengembangan

Pengembangan karyawan merupakan proses yang memerlukan pendekatan sistematis dan terstruktur agar tujuan pengembangan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Dessler (2020), tahapan pengembangan karyawan mencakup empat langkah utama, yaitu identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan, pelaksanaan program pengembangan, dan evaluasi hasil. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan

Tahap ini merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses pengembangan karyawan. Organisasi perlu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara optimal atau untuk mempersiapkan posisi yang lebih tinggi. Analisis kebutuhan ini bisa dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian kinerja, observasi, wawancara, survei, atau diskusi dengan atasan langsung. Selain itu, tren industri, perubahan teknologi, dan strategi jangka panjang organisasi juga



menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan (Werner dan DeSimone, 2020).

2. Perencanaan Program Pengembangan

Setelah kebutuhan pengembangan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang program pengembangan yang sesuai. Dalam tahap ini, organisasi menetapkan tujuan program, sasaran peserta, materi pengembangan, metode yang akan digunakan (misalnya mentoring, coaching, pelatihan formal, rotasi kerja), serta durasi program. Perencanaan juga mencakup alokasi anggaran, penjadwalan, dan pemilihan instruktur atau fasilitator yang kompeten. Program pengembangan yang dirancang harus relevan, terukur, dan disesuaikan dengan gaya belajar peserta (Armstrong, 2021).

3. Pelaksanaan Program Pengembangan

Tahap ini merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Program pengembangan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk, baik secara internal maupun eksternal, formal maupun informal. Pelaksanaan harus dilakukan secara konsisten dan didukung dengan fasilitas yang memadai. Selama proses berlangsung, penting untuk menciptakan suasana belajar yang positif, kolaboratif, dan mendorong partisipasi aktif karyawan.



Keterlibatan atasan langsung dalam memberikan dukungan dan umpan balik juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan program pengembangan (Putri dan Santosa, 2021).

4. Evaluasi Hasil Pengembangan

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana program pengembangan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kepuasan peserta, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, perubahan perilaku kerja, serta dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Model evaluasi yang umum digunakan adalah model Kirkpatrick, yang mencakup empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Evaluasi yang komprehensif akan memberikan informasi penting untuk perbaikan dan pengembangan program di masa depan (Gusnita, 2021).

2.3.4 Metode Pengembangan

Metode pengembangan karyawan merupakan strategi atau pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan potensi individu dalam jangka panjang. Tujuan utama dari metode-metode ini adalah mempersiapkan karyawan untuk

g jawab yang lebih besar, meningkatkan kinerja, serta menciptakan budaya kepemimpinan dan keunggulan bersaing organisasi.



Menurut Hasanah (2023), beberapa metode yang umum digunakan dalam pengembangan karyawan antara lain:

1. Mentoring

Mentoring adalah proses bimbingan jangka panjang yang dilakukan oleh seorang mentor yang lebih berpengalaman kepada mentee atau karyawan yang lebih junior. Hubungan mentoring bersifat informal dan fokus pada pengembangan karier, nilai-nilai kerja, serta peningkatan keterampilan interpersonal. Mentoring membantu karyawan memahami budaya organisasi dan meningkatkan kesiapan untuk tanggung jawab yang lebih besar (Kusumawati dan Hidayat, 2022).

2. Coaching

Coaching berbeda dengan mentoring dalam hal tujuan dan durasinya. Coaching bersifat lebih spesifik dan jangka pendek, dengan fokus pada peningkatan kinerja dalam tugas tertentu. Seorang coach membantu karyawan untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan, dan mencari solusi secara kolaboratif. Coaching efektif untuk memperbaiki kinerja individu, membangun kepercayaan diri, dan mempercepat proses pembelajaran (Rohman dan Anisa, 2021).



3. Pendidikan Lanjutan (*Formal Education*)

Organisasi dapat mendukung pengembangan karyawan melalui pendidikan lanjutan, seperti mengikuti program diploma, sarjana, pascasarjana, atau kursus sertifikasi profesional. Pendidikan lanjutan memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan teoritis yang lebih mendalam dan memperkuat kompetensi teknis maupun manajerial yang dibutuhkan di masa depan (Sutrisno, 2022).

4. Tugas Khusus dan Penugasan Proyek (*Special Assignments*)

Metode ini melibatkan karyawan dalam proyek-proyek tertentu yang bersifat strategis, lintas departemen, atau dengan tantangan tinggi. Tugas khusus dapat meningkatkan kemampuan problem solving, kolaborasi lintas fungsi, dan manajemen waktu. Ini juga merupakan sarana penting dalam membangun pengalaman langsung di luar rutinitas harian pekerjaan (Lestari dan Prasetyo, 2021).

Dengan penerapan metode-metode tersebut secara terencana dan disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik karyawan, proses pengembangan dapat berjalan secara efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan organisasi. Penting bagi manajemen SDM untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas metode-metode pengembangan yang digunakan guna memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas SDM dalam jangka panjang.



2.4 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan seringkali dianggap serupa, namun keduanya memiliki fokus, tujuan, dan karakteristik yang berbeda secara mendasar dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik serta praktis untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini. Tujuannya adalah agar karyawan mampu menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses pelatihan biasanya bersifat jangka pendek dan terstruktur dengan materi yang langsung terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Contoh pelatihan meliputi pengoperasian alat baru, prosedur keselamatan, atau penggunaan perangkat lunak tertentu. Armstrong (2021) menekankan bahwa pelatihan lebih bersifat instruksional dan remedial, yang dirancang untuk menutup gap kompetensi yang ada di tingkat operasional.

Sementara itu, pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan berorientasi jangka panjang. Pengembangan karyawan bertujuan membentuk kapasitas individu agar siap menghadapi tugas, tanggung jawab, dan peran yang lebih kompleks di masa depan. Metode pengembangan biasanya melibatkan pembelajaran formal dan informal



menekankan peningkatan kemampuan berpikir kritis, kepemimpinan, manajemen. Pengembangan diarahkan untuk menyiapkan karyawan

dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis, termasuk promosi jabatan atau rotasi fungsi (Armstrong, 2021). Pengembangan juga menekankan aspek pembentukan karakter, etika kerja, serta pengembangan potensi secara menyeluruh.

Secara ringkas, perbedaan utama antara pelatihan dan pengembangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Aspek	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Keterampilan dan pengetahuan saat ini	Kapasitas dan potensi jangka Panjang
Tujuan	Memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini	Mempersiapkan karyawan untuk masa depan
Durasi	Jangka pendek	Jangka Panjang
Pendekatan	Instruksional, praktis	Pembelajaran, pengalaman, refleksi
Contoh Kegiatan	Pelatihan teknis, penggunaan alat	Coaching, mentoring, pendidikan lanjutan
Dampak	Efisiensi operasional	Pengembangan karier dan kepemimpinan



Menurut Robbins dan Judge (2021), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada keseimbangan yang tepat antara pelatihan yang fokus

pada kebutuhan jangka pendek dan pengembangan yang mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus mampu merancang kedua aspek ini secara terpadu agar menghasilkan kinerja yang optimal serta keberlanjutan organisasi.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu (Mangkunegara, 2020). Kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari output yang dihasilkan, termasuk pencapaian target kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2021), kinerja adalah perilaku yang dapat diobservasi dan diukur dalam konteks pekerjaan yang berkaitan dengan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya melibatkan hasil akhir tetapi juga proses kerja yang dilakukan, termasuk sikap, disiplin, dan kepatuhan terhadap prosedur.



Lebih jauh, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor dan eksternal seperti kompetensi, motivasi, sumber daya yang serta kondisi lingkungan kerja (Robbins dan Judge, 2021).

Penilaian kinerja yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan promosi.

Kinerja yang optimal menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi karena melalui kinerja yang baik, tujuan strategis perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Dessler, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan kinerja yang baik melalui sistem manajemen kinerja sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

2.5.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis dan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur kontribusi serta hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Gomes, 2019). Proses ini bertujuan untuk memberikan gambaran objektif mengenai seberapa baik karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu.

Menurut Aguinis (2022), penilaian kinerja mencakup pengumpulan, analisis, dan umpan balik terkait prestasi kerja, sikap, dan perilaku karyawan. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga sebagai dasar pengembangan karier, pemberian umpan balik, serta identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.



Lebih jauh, penilaian kinerja berperan penting dalam mendukung proses manajemen sumber daya manusia yang efektif. Melalui penilaian yang tepat, organisasi dapat memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keselarasan antara tujuan individu dengan visi misi organisasi (Mondy dan Martocchio, 2021).

Menurut Cummings dan Worley (2015) dalam Rahim, Nursyamsi, dan Hakim (2022:4165), terdapat lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran pegawai yang dinilai, pengukuran, dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan pada keterlibatan aktif pegawai dalam proses penilaian, sehingga kinerja seseorang tidak hanya diukur berdasarkan hasil akhir, tetapi juga berdasarkan partisipasi dan umpan balik yang terjadi selama proses kerja.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja yang baik memerlukan sistem penilaian yang efektif, terbuka terhadap informasi, serta mampu mengarahkan kreativitas dan tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerjanya. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada efektivitas sistem penilaian dan keterlibatan individu dalam proses tersebut (Rahim, Nursyamsi, dan Hakim, 2022:4165).



Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi proses kerja dan perilaku karyawan yang mendukung pencapaian hasil

tersebut. Oleh karena itu, integrasi antara aspek kuantitatif dan kualitatif dalam penilaian sangat penting untuk menciptakan gambaran kinerja yang menyeluruh dan akurat (Mathis dan Jackson, 2021).

2.5.3 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Aguinis, 2022). Pendekatan ini bersifat strategis karena menghubungkan tujuan individu dengan visi dan misi organisasi, sehingga setiap aktivitas kerja memiliki kontribusi yang jelas terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Armstrong (2021), manajemen kinerja mencakup serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan kinerja, pemantauan, pengembangan kompetensi, pemberian umpan balik, serta evaluasi dan penghargaan atas pencapaian kinerja. Proses ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana hasil tersebut dicapai melalui pengelolaan perilaku dan proses kerja.

Manajemen kinerja juga bertujuan untuk meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan, mengklarifikasi ekspektasi pekerjaan, serta memfasilitasi pengembangan karyawan melalui pelatihan dan coaching (Mathis dan Jackson, 2020). Dengan demikian, manajemen kinerja bukan hanya alat pengukuran, melainkan juga sebagai proses pembinaan



berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan profesional dan peningkatan produktivitas.

Implementasi manajemen kinerja yang efektif melibatkan keterlibatan aktif dari semua pihak, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan lini depan. Hal ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang berbasis hasil, transparansi, dan akuntabilitas (DeNisi dan Murphy, 2017).

Selain itu, penggunaan teknologi informasi dan sistem manajemen kinerja berbasis digital saat ini mempermudah pelaksanaan proses manajemen kinerja, meningkatkan akurasi data, serta mempercepat pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM (Biron, Farndale, dan Paauwe, 2020).

Secara keseluruhan, manajemen kinerja berperan penting dalam menciptakan sinergi antara individu dan organisasi, yang pada akhirnya mendukung pencapaian keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

2.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dan berkontribusi secara signifikan terhadap hasil kerja yang dicapai. Menurut Robbins dan Judge (2021), beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja antara lain:



ihan

Pelatihan memberikan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Pelatihan yang tepat akan membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya, serta menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan prosedur kerja (Noe et al., 2020).

2. Pengembangan

Pengembangan karyawan berfokus pada peningkatan kemampuan jangka panjang yang memungkinkan karyawan mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar dan karier yang lebih baik (Werner dan DeSimone, 2020). Pengembangan ini membantu karyawan tetap termotivasi dan inovatif dalam menghadapi tantangan.

3. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang memengaruhi semangat dan keinginan karyawan untuk bekerja dengan baik. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen dan kinerja. Teori motivasi seperti Maslow, Herzberg, dan Self-Determination Theory menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dan penghargaan dalam meningkatkan motivasi (Deci dan Ryan, 2022).



3.1 Motivasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketahanan perilaku individu dalam

mencapai tujuan tertentu (Latham dan Pinder, 2021). Dalam konteks organisasi, motivasi karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja.

Menurut Ikhsan, Reni, dan Hakim (2019), motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja individu. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa individu dengan tingkat motivasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, meskipun tidak selalu dimediasi oleh faktor kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa motivasi intrinsik seperti tanggung jawab, kebanggaan terhadap profesi, dan kebutuhan untuk berprestasi merupakan komponen penting yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Salah satu teori motivasi yang relevan dan banyak diaplikasikan dalam penelitian sumber daya manusia adalah Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985), dan diperkuat oleh studi terbaru (Wulandari dan Setiawan, 2022). SDT menekankan dua jenis motivasi utama, yaitu:

- Motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti rasa ingin tahu, kepuasan atas pencapaian, dan kesenangan dalam bekerja.
- Motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari faktor luar, seperti penghargaan, pengakuan, dan insentif finansial.



Menurut penelitian terbaru, motivasi intrinsik berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja jangka panjang karena mampu menciptakan komitmen yang lebih mendalam dan inovasi (Putra dan Fadillah, 2023).

Selain itu, Bakker dan Demerouti (2021) melalui *Job Demands–Resources (JD-R) Model* menjelaskan bahwa motivasi kerja meningkat apabila tersedia sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang memadai, seperti dukungan organisasi, kesempatan pengembangan diri, penghargaan, dan keseimbangan beban kerja. Model ini menegaskan bahwa sumber daya pekerjaan berfungsi sebagai energi pendorong yang memperkuat motivasi dan keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam konteks hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja, motivasi berfungsi sebagai variabel intervening atau mediator. Artinya, pelatihan dan pengembangan tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan motivasi karyawan, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka (Sari dan Prasetyo, 2023; Rahmawati dan Putra, 2021). Motivasi sebagai variabel intervening membantu menjelaskan mekanisme bagaimana investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan hasil kerja secara lebih



Beberapa penelitian empiris mendukung peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Misalnya, studi oleh Lestari (2022) menunjukkan bahwa program pengembangan yang terstruktur meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Hidayat dan Susanti (2023) juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja mampu memperkuat dampak pelatihan terhadap peningkatan efektivitas karyawan di sektor pendidikan.

Secara teori, motivasi tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga membantu mereka untuk bertahan menghadapi tantangan dan perubahan organisasi, sehingga menjadi kunci keberhasilan implementasi pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja (Deci dan Ryan, 2022).

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, motivasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana pengaruh tersebut terjadi

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti in Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian, Variabel, dan Sampel	Hasil Penelitian



1	Wulandari & Nugroho (2021)	Pengaruh Pengembangan Profesional terhadap Kinerja Guru	Jenis penelitian: Kuantitatif Metode analisis: Regresi linier sederhana Variabel: X = Pengembangan profesional, Y = Kinerja guru Sampel: 60 guru SMA di Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang mengikuti program pengembangan cenderung menunjukkan peningkatan kompetensi dan kinerja kerja yang lebih baik.
2	Prasetyo & Wibowo (2020)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap	Jenis penelitian: Kuantitatif Metode analisis:	Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi



		Kinerja Pegawai	SEM (Structural Equation Modeling) Variabel: X_1 = Pelatihan X_2 = Motivasi kerja Y = Kinerja pegawai Sampel: 85 pegawai BUMN	secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan hasil pelatihan.
3	Lestari & Hidayat (2020)	Pengembangan Kompetensi Guru melalui Komunitas Praktisi	Jenis penelitian: Kualitatif deskriptif Variabel: X = Pengembangan kompetensi (melalui komunitas praktisi) Y = Kompetensi/ kinerja guru Sampel: 10 guru SMP di Surabaya	Pengembangan melalui komunitas praktisi terbukti meningkatkan kompetensi guru, baik secara pedagogik maupun profesional. Pendekatan kolaboratif dan



				reflektif memberikan dampak nyata pada praktik mengajar.
4	Sari & Gunawan (2022)	Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja	Jenis penelitian: Kuantitatif Metode analisis: Path analysis (analisis jalur) Variabel: X = Pelatihan Z = Motivasi kerja (mediasi) Y = Kinerja guru Sampel: 75 guru SMK di Bandung	Motivasi kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan. Artinya, pelatihan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.



5	Rahmawati & Yusuf (2023)	<i>The Influence of Training and Development on Teacher Performance with Motivation as an Intervening Variable</i>	Jenis penelitian: Kuantitatif Metode analisis: SEM-PLS (Partial Least Squares) Variabel: X_1 = Pelatihan X_2 = Pengembangan, Z = Motivasi kerja (intervening) Y = Kinerja guru Sampel: 100 guru SMK di Jakarta	Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi memperkuat hubungan antara input (pelatihan dan pengembangan)
---	--------------------------------	--	--	--



				dengan output (kinerja).
--	--	--	--	-----------------------------

