

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk melakukan penelitian tidak terlepas dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Pertama, Penelitian ini yang dilakukan oleh M. Agung Maulana (2018). Dengan Judul : “Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Riau” Penelitian ini untuk mengetahui evaluasi program diklat dalam proses penyelenggaraan belajar mengajar dengan rangka meningkatkan kemampuan berkompetensi, berkualitas dan integritas tinggi terhadap aparatur sipil negara oleh BPSDM Provinsi Riau.

Metodologi penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan serta mengkaji lebih dalam mengenai evaluasi program pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan aparatur sipil negara oleh BPSDM Provinsi Riau. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini observasi, wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisa data menurut *Bogdan dan Biklen*. Analisis data Kualitatif dalam upaya yang dilakukan dengan melakukan emilih data yang dapat dikelola, dan kemudian diberitahukan kepada orang lain dengan gambaran jelas.¹⁰

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Arisanti Pancarani Deasy (2016). Dengan Judul : “ Pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program pendidikan dan pelatihan (studi tentang pelaksanaan pendidikan dan peltihan (DIKLAT) pada kantor Badan kepegawaian daerah kota batu). Penelitian ini mengangkat 2 rumusan masalah yaitu, mengenai bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat dan faktor-faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat.

Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode ini difokuskan pada 2 hal yaitu : Program diklat dan faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur daerah melalui program diklat. Teknik pegumpulan data adalah observasi,wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh berasal dari data primer dan sekunder yang disajikan dalam bentuk table dan diuraikan dalam bentuk kalimat sesuai klasifikasi yang ada. Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisa dan disimpulkan.

¹⁰ Maulana, Agung, M. *Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Riau..*(Riau : Universitas Riau. 2016)

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan bahwa, pengembangan sumber daya aparatur daerah yang dilakukan BKD secara garis besar sudah berjalan dengan baik dalam melalui program diklat yang dilakukan dengan diklat dalam jebatan 2 metode yakni, on the job. Diklat ini dilaksanakan oleh BKD Kota Batu yaitu Diklat Pim, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional.

Dalam hal ini BKD Kota Batu hanya sebatas mengirim peserta saja dan pelaksana kegiatan diklatnya adalah pihak ketiga. Faktor pendorongnya antara lain, adanya ketentuan normative pemerintah serta adanya hasil analisis kebutuhan diklat(AKD), adapun faktor yang menghambat adalah keterbatasan dana yang dianggarkan dalam APBD Kota Batu. Saran yang dapat diberikan pemerintah daerah khususnya BKD Kota Batu dapat menjalin kerjasama dengan pihak swasta guna meminimalisir biaya pengiriman peserta diklat mengingat anggaran yang disediakan sangat terbatas.¹¹

Ketiga, Penelitian ini dilakukan oleh Bambang Mulyoto (2018) dengan Judul“Evaluasi Program Pelatihan PIM III Tahun 2014 Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi program pelatihan kepemimpinan Tingkat III tahun 2014 pada BPSDM Provinsi Papua Barat dan melihat aspek reaksi atau tingkat kepuasan peserta, proses pembelajaran atas peningkatan, pengetahuan

¹¹ Arisanti, Pancarani Deasy. *Pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program pendidikan dan pelatihan (studi tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) pada kantor Badan kepegawaian daerah kota batu)*. (Malang : Universitas Brawijaya. 2016).

maupun perbaikan, keterampilan, perubahan perilaku setelah mengikuti training serta dampak pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Serta menggunakan instrumen penelitian, wawancara, observasi dan dokumen, kemudian data tersebut dikumpulkan, reduksi data, penyajian data dalam bentuk deskriptif, Display data dan tahap terakhir melakukan verifikasi dan penegasan kesimpulan. Penelitian menggunakan teori evaluasi diklat, kepemimpinan dan evaluasi program.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan aspek reaksi atau tingkat kepuasan peserta atas program pelatihan kepemimpinan tingkat III pada BPSDM Papua Barat sudah merasa puas dan termotivasi untuk menerima setiap materi yang disajikan oleh widiyiswara pada aspek proses pembelajaran telah berjalan dengan baik, dan memberikan kontribusi tambahan pengetahuan, keterampilan serta wawasan peserta dengan meningkatkannya mutu kerja bagi (peserta diklat).

Kemudian aspek evaluasi hasil dimana seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan, sudah bisa dipahami oleh peserta yaitu dinilai dari hasil evaluasi yang dilakukan dalam pelaksanaan program proyek perubahan, dimana peserta pelatihan dapat mempraktekkan kompetensi kepemimpinan yang didapatkan pada saat pelatihan dan diterapkannya ditempat kerja masing-masing.¹²

¹² Mulyoto, Bambang. 2018. *Evaluasi Program Pelatihan PIM III Tahun 2014 Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat..* Universitas Negeri Makassar. 2018

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	M. Agung Maulana (2018)	Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Riau	<ul style="list-style-type: none"> -Membahas tentang pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan aparatur daerah - Metode penelitian deskriptif 	<ul style="list-style-type: none"> -Perbedaan terletak pada penggunaan teori yang berbeda. - Objek atau Peraturan yang dikaji berbeda.
2	Arisanti Pancarani Deasy (2016)	Pengembangan sumber daya pemerintah daerah melalui program pendidikan dan pelatihan (studi tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada kantor Badan kepegawaian daerah kota batu)	<ul style="list-style-type: none"> -Membahas tentang program pendidikan dan pelatihan pemerintah daerah -Metode penelitian deskriptif, kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> -Perbedaan terletak pada penggunaan teori yang berbeda. - Objek atau Peraturan yang dikaji berbeda

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
3	Bambang Mulyoto (2018)	Evaluasi Program Pelatihan PIM III Tahun 2014 Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat	-Membahas tentang Evaluasi program pelatihan. - metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	-Perbedaan terletak pada penggunaan teori yang berbeda. - Objek atau Peraturan yang dikaji berbeda

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Definisi & Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Definisi pengembangan menurut Hasibuan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kekukuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.¹³

Menurut Handoko, pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif¹⁴

¹³ Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, (Jakarta, Penerbit : Bumi Aksara.2014), hal.69

¹⁴ Handoko, *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, (BPFE UGM Yogyakarta. 2010), hal.117

Pengembangan menurut Suprianto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan, pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.¹⁵

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan maupun kapasitas pegawai atau karyawan guna meningkatkan pencapaian suatu kinerja. Pengembangan juga dapat dilakukan dengan metode pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai atau karyawan baik teknis maupun manajerial.

Jadi, dalam hal ini pengembangan ditujukan oleh guru atau pengajar mereka memperoleh kinerja(hasil) dalam proses pembelajaran. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan pembelajaran organisasi dan individu, pengembangan manajemen, memberi peluang belajar dan pengembangan,

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.¹⁶

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003), hlm. 50.

¹⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. v.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja: dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi: pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesinmesin.
- c. Kerusakan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan: pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral: dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier: dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual: dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan: dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja dengan vertika; dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa: dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen: pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.¹⁷

3. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam upaya pengembangan SDM hendaknya berdasarkan kepada prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja. Terdapat beberapa tujuan pengembangan SDM, di antaranya adalah:

- Meningkatkan kompetensi secara konseptual dan tehnikal;
- Meningkatkan produktivitas kerja;
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas;
- Meningkatkan status dan karier kerja;

¹⁷ Ibid, hlm. 70-71

- Meningkatkan pelayanan terhadap klient;
- Meningkatkan moral-etis; dan
- Meningkatkan kesejahteraan.

Berdasarkan penuturan Hasibuan, terdapat dua jenis pengembangan sumber daya manusia yaitu :

- Pertama, Pengembangan SDM secara formal yaitu sumber daya yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang.
- Kedua, pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya. Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber informasi sebagai sumber belajar.

4. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM ini perlu melalui metode yang tepat, agar perusahaan bisa memiliki karyawan-karyawan yang handal untuk membantu perusahaan.

Metode-metode pengembangan SDM antara lain :

- Pelatihan atau Training, merupakan metode dimana pengembangan yang biasanya dilakukan setiap perusahaan. Melalui metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya. Pelatihan ini

dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan.

- Magang, Melalui metode magang para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya kelak. Karyawan baru tentu belum menguasai medan tempur, karenanya perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan. Magang umum diadakan di setiap perusahaan sebagai langkah awal untuk mempersiapkan diri.
- Pendidikan, melalui metode ini, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan ingin menaikkan posisi karyawan lulusan D3 dikarenakan prestasi atau

- potensinya. Maka perusahaan akan mengambil kebijakan untuk memberi kesempatan untuk mengambil kuliah lanjutan. Kebijakan tersebut tentunya jauh lebih efektif daripada harus merekrut karyawan baru yang belum teruji kinerjanya.
- Rotasi Kerja, Ketika karyawan kurang memberikan hasil maksimal dalam pekerjaannya, maka perusahaan harus mengevaluasi apa penyebabnya. Apakah ada ketidakcocokan antar tim, apakah tekanan terlalu besar, ataukah karyawan ada dalam batas kelelahan dan kejenuhan maksimal. Metode rotasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan sekaligus untuk mengetahui divisi mana karyawan tersebut cocok untuk ditempatkan.
- Studi Banding, Metode ini adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh. Sebagai contoh jika perusahaan menginginkan perbaikan pada sistem marketingnya, maka perusahaan akan melakukan studi banding pada perusahaan lain yang memiliki sistem marketing berbeda. Setelah mendapatkan gambaran metode di perusahaan lain, lalu akan coba diterapkan di perusahaan. Apakah lebih baik, sama atau malah menurunkan hasil kerja.

- Uji Kompetensi, Metode ini mungkin tak disukai karyawan ,siapa sih yang senang diberi ujian? Namun metode ini dianggap perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini.
- Coaching, Metode ini adalah metode pelatihan atau pembimbingan. Seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain. Tujuan dari metode ini jelas untuk meningkatkan keterampilannya dalam bekerja. Tujuan dari metode ini selain untuk meningkatkan kualitas kerja juga sebagai sarana untuk transfer kemampuan karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman di suatu pekerjaan. Outbond, Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara karyawan di semua level. Pada kegiatan ini biasanya dibagi ke dalam kelompok kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain. Saat Outbond diberlakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat,
- kepemimpinan dan kekompakan. Mengerjakan hal yang sama berulang-ulang dan bertahun-tahun bisa menimbulkan kejenuhan pada karyawan perusahaan. Salah satu indikasi kejenuhan adalah berkurangnya produktivitas karyawan, sebelum hal ini terjadi, perusahaan perlu mengadakan kegiatan bersama di luar perusahaan untuk menggairahkan kembali semangat kerja dan dan saling mengenal satu sama lain.¹⁸

¹⁸ Diakses melalui website online pada 25 mei 2022

https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/#D_Metode_Pengembangan_SDM

2.2.2 Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

1. Pengertian dan Pelatihan

Menurut Notoadmodjo, mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat.¹⁹

Kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab bagian kepegawaian dan personalia (pimpinan) langsung. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pendidikan dan pelatihan pegawai.

Sedangkan menurut Wursanto²⁰, tujuan pendidikan dan pelatihanyaitu :

- (a). Menambah pengetahuan pegawai
- (b). Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan pegawai
- (c). Mengubah dan membentuk sikap pegawai
- (d). Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai
- (e). Mempermudah pengawasan terhadap pegawai
- (f). Mempertinggi stabilitas pegawai

Menurut Wursanto, ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu :

- (1). Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai
- (2). Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai

¹⁹ Notoadmodjo. Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Edisi Revisi. (Jakarta: Rineka Cipta.2009), hal. 16

²⁰ I.G. Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*. (Kanisius, Yogyakarta.1989), hal. 60

(3). Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik

(4). Dengan pendidikan dan pelatihan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.²¹

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dengan baik.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dengan baik.

2. Jenis pendidikan dan pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan²² dibagi menjadi dua :

a) Pendidikan dan Pelatihan pra-jabatan

Diklat pra-jabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Tujuannya untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang system

²¹ Ibid, hal. 60

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan

penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

b) Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan

Diklat dalam jabatan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya.

Diklat dalam jabatan ini terdiri dari:

(1). Diklat Kepemimpinan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang, yaitu:

- i. Diklatpim tk IV untuk jabatan struktural Eselon IV
- ii. Diklatpim tk III untuk jabatan struktural Eselon III
- iii. Diklatpim tk II untuk jabatan struktural Eselon II
- iv. Diklatpim tk I untuk jabatan struktural Eselon I

(2). Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis Diklat Fungsional antara lain :

- i. Diklat Arsaparis
- ii. Diklat Peneliti
- iii. Diklat Perencana
- iv. Diklat Auditor/pengawas
- v. Diklat *management of training*

(3). Diklat Teknis, dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat antara lain :

i. Diklat Bidang Kepegawaian

ii. Diklat Bidang Keuangan dan Pendapatan Daerah

iii. Diklat Bendaharawan

iv. Diklat Administrasi Perlengkapan

3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap Hasibuan, berpendapat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yang pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut ini:

a. Produktivitas kerja Melalui pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas, kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi kerusakan mesinmesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin- mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat yang dilayani, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi masyarakat.

f. Moral Melalui pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Uraian atas tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh Hasibuan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan.²³

4. Proses dan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat secara konkret. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat.²⁴ Jika dilihat dari pendekatan sistem, proses pendidikan dan pelatihan terdiri dari input, proses dan output. *Input* (yang diberikan) yaitu materi-materi atau metode belajar dalam diklat yang akan diberikan pada saat proses pendidikan dan pelatihan kepada peserta. *Out Put* (yang dikeluarkan) yaitu perubahan perilaku atau kemampuan peserta setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

²³ Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2001), hal. 58

²⁴ Notoadmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009,hal.20

2.2.3. Evaluasi

1. Definisi Evaluasi

Evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternative keputusan. Kegiatan evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Evaluasi digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai seefisien dan seefektif mungkin.

2. Model Evaluasi CIPP (Context, Input, Process, and Product)

Stufflebeam adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan untuk menolong administrator membuat keputusan. Dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil indikator dari teori evaluasi program yang dikemukakan dan dikembangkan oleh Stufflebeam dan Shinkfield. Ia mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.²⁵

Dia membuat pedoman kerja untuk melayani para manajer dan administrator menghadapi empat macam keputusan pendidikan, membagi evaluasi menjadi empat macam, yaitu :

- Context Evaluation, konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program.

²⁵ Ibid, hal.127

- Input Evaluation, konteks evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternative yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan.
- Process Evaluation, Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan apa yang harus direvisi.
- Product Evaluation, evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya. Apa hasil yang telah dicapai dan apa yang dilakukan setelah program berjalan. Karena pendekatan ini maka evaluasi lengkap terhadap evaluasi pendidikan akan menilai hasilnya misalnya manfaat tujuannya, mutu rencana, sampai dimana tujuan dijalankan dan mutu hasilnya. Jadi evaluasi hendaknya berfokus pada tujuan dan kebutuhan, desain training, implementasi, transaksi, dan hasil training.

Karena pendekatan ini maka evaluasi lengkap terhadap evaluasi pendidikan akan menilai hasilnya misalnya manfaat tujuannya, mutu rencana, sampai dimana tujuan dijalankan dan mutu hasilnya. Jadi evaluasi hendaknya berfokus pada tujuan dan kebutuhan, desain training, implementasi, transaksi, dan hasil training.

Dalam penelitian ini, yang berjudul Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah daerah pada pengembangan sumber daya manusia kementerian dalam negeri. Maka ada sepuluh pertanyaan yang harus dijawab untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan evaluasi menurut Robert O. Brienerhoff & C.s.,²⁶

²⁶ Briekerhoff, R.O., et-al. Program Evaluation. A Source Book. (Boston: Kluwer Nijboff

1. Apa arti evaluasi ?

Menurut Ralph Tyler, yaitu evaluasi ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Menyediakan informasi untuk pembuat keputusan, dikemukakan oleh Cronbach (1963), Stufflebeam(1971), juga Alkin (1969).

2. Untuk apa evaluasi ?

Menurut Scriven, orang pertama yang membedakan antara evaluasi formatif dan evaluasi sumatif sebagai fungsi evaluasi yang utama. Kemudian Stufflebeam juga membedakan sesuai di atas yaitu proactive evaluation untuk melayani pemegang keputusan, dan retroactive evaluation untuk keperluan pertanggungjawaban. Evaluasi dapat mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi formatif, evaluasi dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk, dan sebagainya). Fungsi sumatif, evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan.

3. Apa objek evaluasi ?

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek evaluasi dalam penelitian tersebut ialah aparatur pemerintah daerah disebut sebagai peserta. Atau semua unit training dapat dijadikan objek suatu evaluasi.

4. Aspek dan dimensi objek apa yang akan dievaluasi ?

Setelah memilih objek yang akan dievaluasi, maka harus ditentukan aspek-aspek apa saja dari objek tersebut yang akan dievaluasi. Dalam penelitian tersebut dapat dievaluasi yang berfokus pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah daerah yang akan dicapai, jadi untuk mengevaluasi diklat aparatur pemerintah daerah yang diselenggarakan pada badan pengembangan sumber daya manusia kementerian dalam negeri. Usaha evaluasi ditujukan untuk memperluas atau memperbanyak variable evaluasi dalam bermacam-macam model evaluasi yang dipakai yaitu Model CIPP dari Stufflebeam.

5. Kriteria apa yang dipakai untuk menilai suatu objek ?

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menentukan kriteria penilaian suatu objek ialah : kebutuhan, ideal, dan nilai-nilai, penggunaan yang optimal dari sumber-sumber dan kesempatan, ketepatan efektivitas training serta pencapaian tujuan yang telah dirumuskan dan tujuan pentimh lainnya.

6. Siapa yang harus dilayani oleh evaluasi ?

Supaya evaluasi benar bermanfaat atau berguna, maka evaluasi itu harus berguna untuk klien, audiensi khusus ataupun peserta yang disebut aparatur pemerintah dalam penelitian ini.

7. Apa langkah-langkah dan prosedur yang dilakukan dalam evaluasi ?

Yaitu memfokuskan evaluasi, mendesain, mengumpulkan informasi, menganalisis informasi, melaporkan hasil evaluasi, mengelola evaluasi dan mengevaluasi evaluasi

8. Metode apa yang akan digunakan dalam evaluasi ?

Pendekatan eclectic/memilih berbagai metode beberapa pilihan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan atau yang dipilih hendaknya sesuai dengan situasi dan kondisi setempat. Maka yang dipakai dalam penelitian tersebut menggunakan beberapa variasi metode dalam evaluasi, yaitu Model CIPP dikemukakan Stufflebeam.

9. Siapa yang akan melakukan evaluasi ?

Dalam penelitian tersebut yang melakukan evaluasi yaitu penyelenggara pada badan pengembangan sumber daya manusia kementerian dalam negeri. Arti lain, yang melakukan evaluasi harus memiliki kombinasi berbagai ciri, dengan mengetahui dan mengerti pengukuran, kondisi social, hakikat objek evaluasi, memiliki kemampuan human relation, jujur, bertanggung jawab serta metode penelitian.

10. Apa standar untuk menilai evaluasi ?

Pengembangan standar untuk kegiatan evaluasi pendidikan yang paling komprehensif dan rinci dikembangkan oleh Joint Committee, 1981 dengan ketuanya Daniel Stufflebeam, yaitu bermanfaat dan praktis, secara teknik tepat, realistic dan teliti, dilakukan dengan legal dan etik.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam upaya berjalannya Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Pemerintah Daerah Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Maka dalam penelitian ini memakai indikator evaluasi program model CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam. Tahap evaluasi yang melihat efektivitas program diklat berdasarkan reaksi atau tanggapan peserta terhadap pelaksanaan program yang diikuti.

Dalam Konsep evaluasi reaksi ini disebut juga lembar kepuasan pelanggan (*customer satisfaction sheet*) karena bertujuan mendapatkan masukan dan komentar peserta terhadap program diklat berdasarkan kepuasan peserta terhadap pelayanan dari penyelenggara program menyangkut kurikulum, tenaga kediklatan, dan fasilitas yang mereka terima dimana dalam pelaksanaan diklat dilaksanakan ditempat bpsdm kemendagri.

Aspek kurikulum meliputi pengaturan jadwal, pengembangan materi, penggunaan metode, pemilihan media, kegiatan *benchmarking*, dan pelaksanaan praktik kepemimpinan. Aspek tenaga kediklatan mencakup widyaiswara, narasumber, penyelenggara, *coach*, dan *mentor*. Aspek fasilitas diklat meliputi ruang kelas, asrama, sarana pendukung, dan konsumsi. Mc Alpine dalam Gagne menjelaskan bahwa pembelajaran merupakan reaksi dari *authentic assesement* dalam berbagai cara, meliputi:

- (1) produk seperti buku, permainan, peta, dan pameran;
- (2) proses kognitif seperti berpikir level tinggi meliputi analisis, sintesis, evaluasi, dan kreativitas sebaik perolehan, pengorganisasian, dan penggunaan informasi;

(3) kinerja seperti pelaksanaan eksperimen dan penelitian, presentasi temuan, pertunjukan permainan; dan

(4) sikap dan keterampilan sosial seperti sains berbeda budaya dan wawancara individu dan kelompok.²⁷

Evaluasi perilaku difokuskan pada perilaku kerja (pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku) peserta diklat setelah kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud berupa perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi diklat, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan- rekan kerjanya.

Perubahan yang ingin diketahui dalam evaluasi ini adalah seberapa jauh perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, dan atau penambahan ketrampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke lingkungan kerjanya. Apakah perubahan tersebut diimplementasikan dalam lingkungan kerja peserta atautkah dibiarkan berkarat dalam diri peserta tanpa pernah diimplementasikan.

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui hasil dari program pelatihan ini apakah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Lalu bagaimana saja dampak dari pelatihan ini, dan apa saja factor pendukung dan faktor penghambat yang ditemukan saat proses pelatihan. Sehingga hasil evaluasi ini dapat berguna untuk pengambilan keputusan program pelatihan ke depannya.

²⁷ Gagne, Robert M., et al. *Principles of Instructional Design*, Fifth Edition.(Belmont: Thomson Wadsworth. 2005), hal. 265

Gambar 2.3

Model Kerangka Pemikiran

