

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dessler (2015;3) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses, untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Hasibuan (2016;14) mengemukakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Hasibuan (2016;21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial.

- a. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

- c. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- d. Pengendalian.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang

telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional.

### a. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perubahan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

### b. Pengembangan.

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

### d. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

## **2.2. Evaluasi Program**

Wirawan (2015;17) mengatakan bahwa evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai program. Semua program perlu dievaluasi untuk menentukan apakah layanan atau intervensinya sudah mencapai tujuan yang ditetapkan atau belum.

Wirawan (2015;22) mengungkapkan bahwa evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan obyek evaluasinya. Tujuan melaksanakan evaluasi antara lain adalah sebagai berikut.

1. Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat.
2. Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.
3. Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar.
4. Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan.

5. Pengembangan staf program.
6. Memenuhi ketentuan undang-undang.
7. Akreditasi program.
8. Mengukur *cost-effectiveness* dan *cost-efficiency*.
9. Mengambil keputusan mengenai program.
10. Akuntabilitas.
11. Memberikan balikan kepada pimpinan dan staf program.
12. Memperkuat posisi politik.
13. Mengembangkan teori ilmu evaluasi atau riset evaluasi.

Evaluator merupakan orang atau pelaku kegiatan evaluasi. Menurut Wirawan (2015;133) orang yang melakukan evaluasi harus dapat dipercaya dan kompeten untuk melaksanakan evaluasi sehingga temuannya mencapai kredibilitas dan penerimaan maksimum.

Arikunto (2016;23) mengklasifikasikan dua macam evaluator, yaitu :

1. Evaluator Dalam (*Internal Evaluator*).

Evaluator luar adalah petugas evaluasi program yang sekaligus merupakan salah seorang dari petugas atau anggota pelaksana program yang dievaluasi.

2. Evaluator Luar (*External Evaluator*).

Evaluator luar adalah orang-orang yang tidak terkait dengan kebijakan dan implementasi program. Mereka yang berada di luar dan diminta oleh pengambil keputusan untuk mengevaluasi keberhasilan program atau keterlaksanaan kebijakan yang sudah diputuskan.



### 2.3. Pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya (Widodo, 2015;82). Tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kadaluwarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel (Widodo, 2015;84).

Selain itu adapun manfaat yang akan dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012;67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya :

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja.

Setiap pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang

efektif. Menurut Widodo (2015;86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain :

1. Pelatihan di dalam kerja (*on the job training*).
2. Magang (*apprenticeship*).
3. Pelatihan di luar kerja (*off the job training*).
4. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*).
5. Simulasi kerja (*job simulation*).

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan guna mendorong peserta agar dapat mengembangkan aspek efektif dan psikomotorik atas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, beberapa metode dalam pelatihan pegawai akan diuraikan oleh Bangun (2012;210) antara lain :

1. *Metode On The Job Training*.

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih pegawainya. Para pegawai mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap pegawainya, biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan. Menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, pegawai yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain :

a. Rotasi pekerjaan.

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b. Penugasan yang direncanakan.

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c. Pembimbingan.

Pelatihan pegawai langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d. Pelatihan posisi.

Pegawai yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada pegawai yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka.

2. *Metode Off The Job Training.*

Dalam metode ini pelatihan dilaksanakan dimana pegawai dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih



dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta pelatihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

1. *Business Games.*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.

2. *Vestibule School.*

Pegawai dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

3. *Case Study.*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

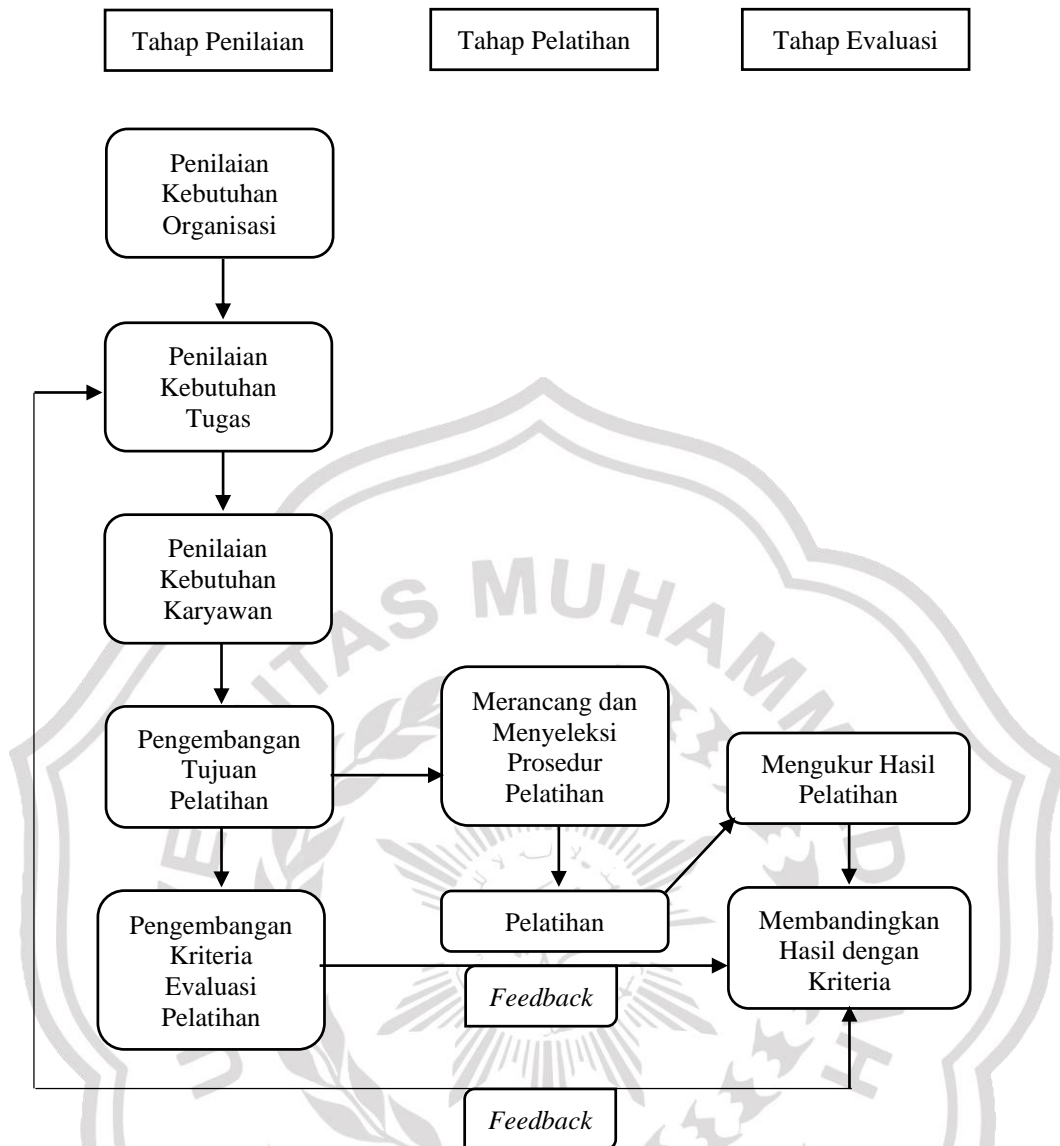
Hambatan di dalam pelaksanaan program pelatihan biasanya merupakan faktor penghalang bagi organisasi dalam melaksanakan rancangan program pelatihan.

Dilihat dari segi pentingnya pelatihan, hal ini sangat tidak diinginkan oleh semua pihak yang terlibat di dalam pelaksanaan pelatihan.

Menurut Moekijat (2010;68), hambatan dalam sebuah proses pelatihan, antara lain :

1. Tidak adanya kebijaksanaan yang luas dan komprehensif yang bersifat lengkap.
2. Tidak adanya penilaian yang dilaksanakan yang bisa dijadikan dasar perencanaan untuk pelatihan yang berikutnya.
3. Penunjukan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan.
4. Tujuan program pelatihan tidak jelas akan kompetensi yang dicapai/terlalu umum.
5. Kurikulum pelatihan tidak jelas.
6. Metodologi pelatihan yang kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai.
7. Bahan pelatihan banyak diadopsi dari luar negeri kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi/organisasi pengirim.
8. Pelatih-pelatih kurang dikembangkan.
9. Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola karir.
10. Dan suatu sistem tindak lanjut (*follow up*) yang tepat tidak ada.

Evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil sesudah pelatihan pada tujuan yang diharapkan. Karena pelatihan membutuhkan biaya dan waktu maka evaluasi harus dilakukan. Kriteria yang efektif yang digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhir. Mangkuprawira (2011;139) menggambarkan dalam sebuah model proses pelatihan seperti di bawah ini.



Sumber: Mangkuprawira (2011;139)

Gambar 1  
Model Proses Pelatihan

Kaswan (2012;218) menjelaskan bahwa pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakkan oleh Donald Kirkpatrick. Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program*.

Adapun penjelasan mengenai teori evaluasi yang dimaksudkan di atas adalah sebagai berikut :

1. Level 1: *Reaction*.

Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai program pelatihan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk menilai reaksi peserta berupa perasaan, pemikiran dan keinginan tentang pelaksanaan pelatihan, narasumber dan lingkungan pelatihan.

2. Level 2: *Learning*.

Didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari serta mengukur proses belajar dalam pelatihan yang merupakan pengalihan pengetahuan. Pengukuran yang dimaksudkan biasanya dilaksanakan dalam bentuk tes sebelum dan sesudah *training*.

3. Level 3: *Behavior*.

Tingkah laku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

4. Level 4: *Result*.

Evaluasi level ini diakui merupakan evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit dilakukan, dimana hasil yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja mantan peserta, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Fadil Muhammad (2016), melakukan penelitian yang berjudul “Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Marketing Skills* Pada Perusahaan Asuransi PT. XYZ”. Hasil

dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pada tingkat reaksi terdapat dua variabel yang perlu diperbaiki yaitu modul dan fasilitator. (2) Pada tingkat hasil terdapat variabel yang perlu ditingkatkan yaitu motivasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan *Data Envelopment Analysis (DEA)* dengan bantuan *software Banxia Frontier Analyst*.

Miftahul Janah Iwayanti (2016), melakukan penelitian yang berjudul “Evaluasi Pelatihan *Wise Leadership* Terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan Pada PT. Tirta Investama Depo Kawasan Jakarta Timur”. Hasil dari penelitian ini adalah rerata skor evaluasi pelatihan sebesar 3,33. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa berdasarkan persepsi responden pelatihan dinilai sudah sangat efektif. Rataan skor tingkat kompetensi sebesar 3,42. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa berdasarkan persepsi responden tingkat kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan dinilai sangat baik.

Elva Amalia (2017), melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan (Studi Pada Karyawan Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik)”. Hasil dari penelitian ini adalah pelatihan yang telah diselenggarakan di Unit Produksi pada PT. Petrokimia Gresik adalah sangat efektif bagi karyawan. Teknik analisis yang digunakan analisis deskriptif. Metode penelitian ini bersifat kualitatif yang didasarkan pada teori evaluasi pelatihan Donald Kirkpatrick (1954).

Penelitian terdahulu dipakai sebagai bahan acuan peneliti melakukan penelitian dan sebagai literatur pendukung penelitian. Bahan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan pada penelitian ini disajikan dalam tabel di bawah ini.



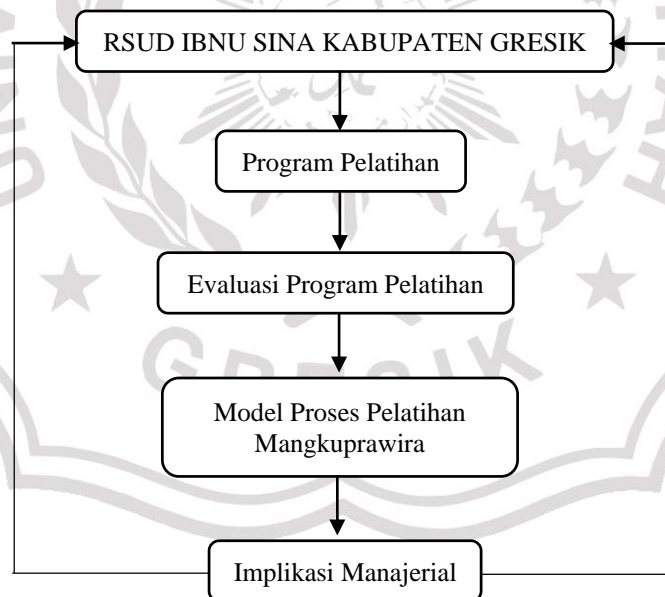
Tabel 3  
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Muhammad Fadil (2016)	Untuk menentukan variabel yang perlu diperbaiki pada tingkat hasil pelatihan	Kualitatif	Analisis deskriptif	Pada tingkat reaksi terdapat dua variabel yang perlu diperbaiki yaitu modul dan fasilitator. Pada tingkat hasil terdapat variabel yang perlu ditingkatkan yaitu motivasi. Hasil analisis efisiensi menunjukkan terdapat tiga <i>section</i> yang sudah efisien dan satu <i>section</i> yang belum efisien dilihat dari skor efisiensi
2	Miftahul Janah Iwayanti (2016)	Untuk mengetahui persepsi responden tingkat kompetensi setelah mengikuti pelatihan	Kuantitatif	Analisis deskriptif dengan rataan skor dan analisis <i>Path Modelling Partial Least Square</i> (PMPLS)	Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui rataan skor evaluasi pelatihan sebesar 3,33. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa berdasarkan persepsi responden pelatihan dinilai sudah sangat efektif. Rataan skor tingkat kompetensi sebesar 3,42. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa berdasarkan persepsi responden tingkat kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan dinilai sangat baik
3	Elva Amalia (2017)	Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas program-program pelatihan dengan menggunakan teori evaluasi pelatihan Donald Kirkpatrick (1954)	Kualitatif	Analisis deskriptif	Menurut persepsi karyawan Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan adalah sangat efektif
4	Anton Febianto (2019)	Untuk mengetahui dan mengevaluasi program pelatihan dengan menggunakan teori model proses pelatihan Mangkuprawira (2011)	Kualitatif	Analisis deskriptif	Siklus penyelenggaraan pelatihan pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik masih belum optimal pada evaluasi pelatihan yaitu seringnya pelatihan dan peserta yang sama dan belum adanya modul pelatihan

## 2.5. Perspektif Teoritis

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui dan menggambarkan bentuk evaluasi program pelatihan mengadopsi dari teori model proses pelatihan yang telah dikembangkan oleh Mangkuprawira. Peneliti juga akan mendeskripsikan hambatan dan upaya dalam evaluasi program pelatihan pegawai pada RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik. Dari masing-masing tahap kemudian diturunkan ke dalam beberapa variabel. Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi program pelatihan di Bagian Tata Usaha RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik berdasarkan siklus penyelenggaraan pelatihan.

Evaluasi program pelatihan di Bagian Tata Usaha RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik dilakukan dengan model proses pelatihan, tergambar dalam bagan kerangka pikir sebagai berikut.



Gambar 2  
Kerangka Konseptual