

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Evaluasi pengembangan SDM merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung-jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, Menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang di capai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan SDM. (Wang,G.G & Spitzer,D.R.:2012)

Dari berbagai literatur telah banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli. Biasanya model evaluasi pelatihan dibuat berdasarkan kepentingan

pihak pribadi, lembaga, atau instansi yang berkepentingan terhadap program pelatihan yang dilaksanakan. Perkembangan konsep dan proses evaluasi pengembangan SDM dipengaruhi oleh berbagai pendapat ahli yang telah mengembangkan model-model, kerangka kerja serta sistem dan prosedur pengembangan SDM. Selain itu, evaluasi pengembangan SDM dituntut untuk obyektif dan transparan, sehingga standar dan kriteria dalam evaluasi pengembangan SDM sangat penting (Nurbiyati, 2015). Beberapa model evaluasi yang populer antara lain (Yusuf & Suwarno, 2011):

1. Model Evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product). Model ini dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield pada 1985 yang merupakan sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk memberikan bantuan kepada administrator atau pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen yaitu: 1) Evaluasi konteks, yang mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif yang akan dilaksanakan; 2) Input evaluasi, yang membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, rencana apa dan strategi apa untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya; 3) Evaluasi proses, meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki; dan 4) Evaluasi output, yaitu

merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian/ keberhasilan suatu pro- gram dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Model Evaluasi *Abruzzese's*. Model ini dikembangkan oleh *Abruzzese's* pada tahun 1996, dalam bukunya "*Nursing staff development; Strategies for success*". Model ini berbasis pada evaluasi proses, evaluasi konten, evaluasi hasil, evaluasi dampak dan evaluasi program keseluruhan.
3. Model Evaluasi orientasi Costumer, model ini dikembangkan oleh Scriven, M. Pada tahun 1967 dalam bukunya "*The methodology of evaluation*" dan R. Tyler dalam "*Perspective of curriculum Evaluation.*" Model ini melakukan evaluasi formatif dan summatif: 1) Formatif, untuk membantu mengembangkan program dan untuk meningkatkan pengembangan; 2) Summatif, untuk mengukur program yang telah dibuat dan digunakan.
4. Model evaluasi Alspach's, model ini dikembangkan oleh Alspach's pada tahun 1995. Model ini mengevaluasi: 1) Kepuasan peserta pada reaksi konten, metode penyampaian, instruktur, materi pengembangan dan lain-lain; 2) proses pembelajaran, dimana proses ini harus dapat diukur oleh perubahan kognitif, afektif dan kebiasaan psikomotor; 3) Aplikasi, merupakan implementasi hasil belajar di lingkungan kerja seperti adanya peningkatan kompetensi dalam praktik, 4) Dampak, merupakan pengaruh yang diakibatkan kemudian.
5. Evaluasi Model Kirkpatrick, yang lebih dikenal dengan Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick

mencakup empat level evaluasi: 1) reaksi (reaction); 2) pembelajaran (learning); 3) perilaku (behavior); dan 4) hasil (result).

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah upaya meningkatkan sesuatu agar lebih bertambah baik. Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan. Seperti dikemukakan Sikula (1981: 38): *development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theoetical knowledge for general purpuses. Training is a short term educational process utilizing a systematic and orgenized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skill for a definite purpose.*

Selain itu, Hasibuan (2007: 69) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan latihan berorientasi pada praktek dengan waktu relatif singkat.

Dalam upaya pengembangan SDM hendaknya berdasarkan kepada prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja. Terdapat beberapa tujuan pengembangan SDM, di antaranya adalah: (1) meningkatkan kompetensi secara

konseptual dan tehnikal; (2) meningkatkan produktivitas kerja; (3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas; (4) meningkatkan status dan karier kerja; (5) meningkatkan pelayanan terhadap klient; (6) meningkatkan moral-etis; dan (7) meningkatkan kesejahteraan.

Berdasarkan penuturan Hasibuan (2007: 72-73), terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu: pengembangan SDM secara formal dan secara informal. Pertama, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau 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. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat *empirical needs* dan *predictive needs* bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga. 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-sumber informasi sebagai sumber belajar.

Konsep *castetter* dalam pengembangan sumber daya manusia, dapat dijadikan bahan pembanding dalam pengembangannya. *Castetter* telah memberikan konsep yang lengkap tentang pengembangan sumber daya manusia (SDM), khususnya SDM pendidikan. Konsep-konsep tersebut telah memberikan gambaran yang jelas mengenai pengembangan sumber daya manusia, mulai dari

perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut. Berdasarkan konsep castetter, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif di Indonesia harus di pandang bahwa pembangunan tenaga kependidikan merupakan bagian dari pembangunan Nasional. Pada saat ini pembangunan pendidikan selalu dinomorduakan, bahkan sering dijadikan alat untuk kepentingan-kepentingan politik. Dengan demikian apa yang telah dilakukan selama ini dalam PSDM kependidikan di Indonesia masih sangat tidak efektif, dan tidak efisien.

Pengembangan manajemen sumber daya manusia didasari oleh kemajuan peradaban dunia, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan juga keharusan bersaing yang lebih produktif dalam suatu organisasi (Adamy, 2016). Menurut Gary Desser menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan para personil agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik (Poltak Sinambela, 2016). Menurut Seokidjo Notoatmodjo ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan antara lain: pertama dalam aspek pengembangan kemampuan pendidikan bersikap menyeluruh sedangkan pelatihan focus pada hal-hal tertentu. Kedua pendidikan menekankan kognitif dan afektif sedangkan pelatihan menekankan psikomotorik. Ketiga Pendidikan panjang masa pelaksanaanya melebihi 1 tahun sedangkan pelatihan di bawah satu tahun. Keempat materi yang disampaikan pada pendidikan bersikat umum sedangkan peltihan lebih spesifik. Kelima penekanan penggunaan motode belajar mengajar lebih bersikat konvensional/klasik sedangkan pelatihan inkonvensional dan melaksanakan dengan "*edugame*". Keenam Pendidikan akan mendapatkan ijazah sebagai tanda gelar sedangkan pelatihan akan mendampatkan sertifikat (Poltak Sinambela, 2016).

Sedangkan menurut pendapat lain mengemukakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa setiap orang yang berada dalam sekolah tersebut dapat mengembangkan keahlian dan juga pengetahuannya untuk memudahkan dalam menjalankan tugas yang diampunya secara efektif dan efisien. Sehingga ketika para tenaga pendidik dan kependidikan mempunyai kemampuan tekhnikal maupun konseptual akan memberikan dampak kepada pada pelanggan jasa pendidikan dengan baik juga (Masram & Mu'ah, 2015). Menurut Simamora (Priyatna, 2017), ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan diantaranya ialah: pelatihan keahlian, pelatihan ulang, pelatihan lintas fungsional, pelatihan tim, dan pelatihan kreativitas. Sedangkan menurut pendapat lain.

### **3. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Rivai, 2014 : 309). Hal lain yang juga dapat dijadikan sebagai indikator kinerja adalah kerjasama karyawan dalam lingkungan kerja. Pemahaman bahwa perusahaan adalah kesatuan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan seringkali tidak tampak dalam kondisi yang riil di lapangan, malah yang sering tampak adalah ketidak kompakn antara bidang yang satu dengan bidang yang lainnya atau dengan kata lain seringkali terjadi “egoisme sektoral “ dengan menganggap bahwa bidang

yang lain adalah saingan atau teman sejawat lainnya tidak dipandang sebagai satu tim yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih luas.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2017).

Salah satu faktor yang dapat mengatasi menurunnya kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi finansial yang sesuai dengan hasil dan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Apabila kebijakan seperti ini ditempuh maka memungkinkan setiap karyawan dapat termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, disiplin sehingga pimpinan tinggal mengarahkannya agar setiap karyawan harus memandang perusahaan sebagai wadah yang menuntut seluruh unsur di dalamnya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu, dibutuhkan suatu standar baku dalam menilai kinerja terhadap bidang tugasnya masing-masing utamanya dalam rangka melihat kesesuaian kemampuan dengan bidang tugas yang diembannya.



Tinggi rendahnya kinerja pegawai/ kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan pegawai, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. Sementara faktor kemampuan individual meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian. Selanjutnya dukungan organisasional meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Berdasarkan uraian di atas dan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka peneliti bermaksud mengkaji tentang kinerja pegawai termasuk faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah suatu penelitian yang telah lebih dahulu dilaksanakandan memiliki keterkaitan dengan penelitian baru yang sedang dilaksanakan. Tujuan memasukkan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui kerangka teoritis dan ilmiah yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya, sehingga penelitian yang dilakukan dapat melengkapi dan memperkaya penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Marudur P. Damanik, Ari Cahyo Nugroho, Dede Mahmudah Erisva Hakiki	EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Program	metode analisis statistik deskriptif, naratif dan tematik	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pelatihan daring yang diselenggarakan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Purwaningsih (2020)	Pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta)		BPSDMP Kominfo Jakarta Kementerian Komunikasi dan Informatika dengan 3 (tiga) tahapan, yaitu mengevaluasi reaksi, tingkat pembelajaran, dan perilaku. Penelitian dilaksanakan dengan pendekatan post-positivistik menggunakan desain mix-methods sequential exploratory.
2	Titik Nurbiyati (2015)	EVALUASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: SEBUAH REVIEW	Metode kualitatif dan studi literatur atau library research	Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengakuan akan pentingnya tenaga kerja manusia sebagai sumber daya vital yang berkontribusi pada tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan individu, organisasi, dan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				<p>masyarakat. Sekarang manajemen sumber daya manusia memiliki dan tepat waktu untuk meningkatkan produktivitas. Meskipun, peningkatan produktivitas tidak bukan berarti hanya meningkatkan output.</p>
3	Faradilla Aslia A (2019)	<p>PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. AMANAH FINANCE</p>	<p>penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance Kota Makassar. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kedua variabel yang dimasukkan dalam model yakni variabel X (lingkungan kerja)</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				dan Y (kinerja pegawai) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.
4	Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	penelitian eksploratif	Tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Penempatan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi.
5	Epon Ningrum (2019)	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN	Penelitian kuantitatif	Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor dominan dalam suatu institusi, tidak terkecuali pada bidang pendidikan. Pendidikan memerlukan SDM berkualitas untuk

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				melaksanakan perannya dalam melayani kebutuhan pendidikan masyarakat. Kebutuhan pendidikan tersebut meliputi kebutuhan yang bersifat praktis situasional maupun bersifat prediktif antisipatif bagi transformasi sosial. Untuk itu, sangat penting upaya pengembangan SDM bagi terwujudnya SDM bidang pendidikan yang berkualitas.

### C. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

#### 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian itu ditujukan. Hal ini merupakan jaringan hubungan antar variabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan dan dielaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi dan survei literature (Kuncoro, 2012 :44).

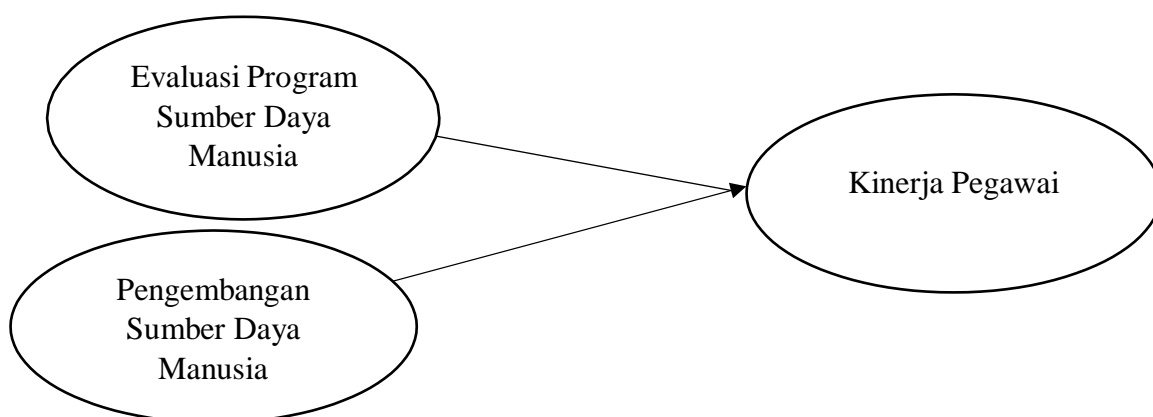
Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan,

Menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang di capai, efesiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program. Saat ini ada perkembangan dalam pengukuran dan evaluasi dalam pengembangan SDM. (Wang,G.G & Spitzer,D.R.:2012)

Menurut Hasibuan (2007:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Indikator yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan karyawan adalah peserta, instruktur, materi, fasilitas dan dana pengembangan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2018). Selanjutnya kinerja adalah tentang

melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2017).



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

X1 : Evaluasi program sumber daya manusia

X2 : Pengembangan program sumber daya manusia

Y : Kinerja Pegawai

## 2. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atau kesimpulan yang diambil untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam suatu penelitian yang kemungkinan benar atau salah. Berdasarkan pada rumusan masalah yang ada, maka akan dibuat hipotesis penelitian seperti berikut :

1. Evaluasi Program Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap UPT SPF SMP Negeri 46 Makassar.
2. Pengembangan program sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap UPT SPF SMP Negeri 46 Makassar