

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Di zaman yang semakin maju ini, banyak sekali perubahan yang terjadi begitu pesat dan kompleks sehingga organisasi harus mampu melakukan adaptasi dengan cepat. Untuk dapat beradaptasi dengan perubahan zaman, organisasi harus mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, berkompeten dan sigap dalam menanggapi suatu perubahan.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan dan keberlangsungan organisasi guna menghasilkan produktivitas kerja sehingga dapat berjalan berkesinambungan. Oleh sebab itu penting sekali bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat melaksanakan fungsi-fungsi organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi.<sup>1</sup> Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, SDM perlu memiliki kompetensi,

---

<sup>1</sup> Hariyani P. Suherman, Dwi Deswary dan Eliana Sari, "The Relationship Between Organizational Trust With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Of Employee At Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea Dan Cukai East Jakarta", *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan* 4, No.1, (2017), h.104.

profesionalisme, wawasan global dan mampu berperan sebagai penggerak sistem dalam organisasi.

Berbicara substansi SDM, tentu tidak terlepas dari fungsi manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses serta upaya yang dilakukan untuk dapat mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia demi tercapainya tujuan organisasi. Maka dari itu, salah satu fungsi manajemen SDM yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan secara formal maupun non formal.

Sumber daya manusia harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran sumber daya manusia strategis.<sup>2</sup> Pada dasarnya, SDM memiliki keterbatasan pengetahuan dan keterampilan. Disamping itu, dikarenakan banyaknya perubahan yang mengharuskan organisasi mendesain ulang pekerjaannya, menuntut karyawan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan pekerjaan. Sehingga organisasi perlu memberikan pendidikan dan pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan produktivitas kerja yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya di dalam organisasi.

---

<sup>2</sup> Eliana Sari, *Perencanaan Sumber Daya Manusia: Menentukan Kebutuhan Pegawai Secara Tepat*, (Jakarta: Jayabaya University Press, 2009), h. 2.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian proses pembelajaran yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan kinerja dan kualitas produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi.

Purwanto menyebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan dan pengajaran. Sementara pelatihan merupakan usaha sadar untuk memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>3</sup>

Pelatihan secara khusus didefinisikan dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagai berikut:

Pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.<sup>4</sup>

Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan untuk mengarahkan perubahan sikap dan perilaku karyawan agar dapat memenuhi harapan dan kualifikasi kerja serta tuntutan perkembangan organisasi. Dalam jurnal Hasan, Amin Widjaja menyebutkan bahwa program pelatihan diarahkan

---

<sup>3</sup> Sri Rezeki, Murniati A.R. dan Cut Zahri Harum, "Manajemen Pembelajaran Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Pada BKPP Aceh", *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, No. 4 (2015), h. 4.

<sup>4</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, poin 9.

untuk mempertahankan dan memperbaiki performa pekerjaan para karyawan dalam sebuah organisasi. Sehingga pelatihan dapat dimaknai sebagai upaya memperbaiki keterampilan dan kemampuan praktis yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif.<sup>5</sup>

Pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Meski begitu, pihak-pihak lain seperti karyawannya sendiri juga harus memberikan dukungan dalam keberhasilan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini karena keberhasilan kegiatan pendidikan dan pelatihan ini menjadi tanggung jawab bersama, baik manajemen puncak, departemen sumber daya manusia maupun karyawan itu sendiri. Keberhasilan pendidikan dan pelatihan akan berdampak baik kepada karyawan dan organisasi. Peningkatan kualitas SDM melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan performa organisasi.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya perencanaan tujuan kegiatan, pengembangan kurikulum diklat, penentuan widyaiswara, penyelenggaraan administrasi dan keuangan, dan proses pembelajaran

---

<sup>5</sup> Nurhayati Ali Hasan, "Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan", *Jurnal LIBRIA* 10, No.1, (Juni 2018), h. 99.

lingkungan fisik maupun lingkungan emosional. Faktor-faktor tersebut merupakan kesatuan sistem penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan yang sangat menunjang keberhasilan serta efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program.

Sistem penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan tersebut harus saling terintegrasi dan mendukung satu sama lain demi tercapainya tujuan program. Tujuan daripada program diklat dapat dicapai apabila komponen-komponen dalam sistem penyelenggaraan sesuai dengan prosedur maupun rancangan yang telah ditetapkan.

Tanpa adanya kesesuaian tersebut, akan menimbulkan kesenjangan antara rencana dengan pelaksanaan yang selanjutnya akan menimbulkan kegagalan program diklat. Maka dari itu, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kegagalan program harus diminimalisir sedini mungkin. Faktor-faktor tersebut dapat berupa ketidaksesuaian antara desain diklat dan kebutuhan organisasi, tidak relevannya kurikulum diklat, widyaiswara yang kurang kompeten maupun proses pembelajaran yang kurang efektif. Kegagalan program diklat akan berakibat karyawan tidak mengalami peningkatan keahlian maupun keterampilan saat kembali bekerja. Bisa juga berakibat karyawan tidak mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh saat diklat ke dalam pekerjaan mereka. Hal ini tentu sangat tidak sejalan dengan tujuan diadakannya program diklat itu sendiri, yakni

memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap pada peserta diklat agar mereka dapat meningkatkan keahlian dan produktivitas kerja.

Maka dari itu, sebisa mungkin lembaga penyelenggara diklat harus dapat mencegah ketidaksesuaian penyelenggaraan sehingga dapat mengurangi potensi gagalnya program. Salah satu cara agar ketidaksesuaian hasil program diklat dengan tujuan yang telah ditetapkan tidak berlanjut, maka harus dilakukan evaluasi program segera setelah diklat dilaksanakan guna memperbaiki kesalahan maupun ketidaksesuaian pelaksanaan program diklat di periode berikutnya.

Evaluasi dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap komponen-komponen penyelenggaraan diklat. Evaluasi merupakan proses menentukan keefektifan suatu program dan aktivitas pelaksanaan program dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan akhir.<sup>6</sup> Efektivitas program diklat ditentukan dengan seberapa sesuai hasil program dengan tujuan yang telah dirancang.

Dalam jurnal Aryanti disebutkan bahwa evaluasi merupakan alat yang dapat digunakan untuk membantu perencanaan, perbaikan dan pengembangan serta penyempurnaan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Supriyono, bahwa:

---

<sup>6</sup> Sutarno, "Penggunaan Model Evaluasi Kirkpatrick Untuk Evaluasi Praktikum Konseling", *Prosiding Seminar Nasional Peran Bimbingan dan Konseling dalam Penguatan Pendidikan Karakter Universitas Ahmad Dahlan*, (2017), h. 343.

Evaluasi berperan penting dalam keseluruhan program pembelajaran dan pendidikan, termasuk pada program pendidikan dan pelatihan pada latar pendidikan nonformal. Evaluasi dapat digunakan untuk mengetahui tingkat perolehan belajar peserta dan tingkat keefektifan program diklat yang telah dan tengah dilaksanakan ataupun dampak dari terlaksananya program pelatihan tersebut.<sup>7</sup>

Sementara evaluasi program diklat merupakan kegiatan penilaian terhadap suatu objek berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan untuk mengambil keputusan. Evaluasi program penting untuk dilakukan secara berkala dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan sudah sesuai dengan perencanaan dan apakah tujuan program diklat tersebut telah tercapai seutuhnya. Bagi para pengambil keputusan, evaluasi program juga berguna untuk menetapkan, memodifikasi maupun meningkatkan kualitas program.<sup>8</sup>

Salah satu model evaluasi yang paling dikenal dan paling banyak digunakan oleh evaluator adalah model evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam. Model evaluasi ini melihat program yang dievaluasi sebagai suatu sistem, sehingga aspek-aspek yang dievaluasi pun lebih komprehensif. Kelengkapan informasi yang diberikan dari hasil evaluasi ini mampu memberikan dasar yang baik dalam pengambilan keputusan.

---

<sup>7</sup> Teni Aryanti, "Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan", *Jurnal Pendidikan Nonformal* 10, No. 1, (Maret 2015), h. 2.

<sup>8</sup> *Ibid.*, h. 3

Model evaluasi CIPP memiliki empat komponen utama yang dievaluasi diantaranya komponen *context*, *input*, *process* dan *product*.

Institusi ataupun lembaga yang fokus menangani penyelenggaraan diklat adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan atau Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Salah satu lembaga Pusat Pengembangan SDM yang memberikan kegiatan pelatihan di lingkungan ketenagakerjaan adalah Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan di bawah naungan Kementerian Ketenagakerjaan. Lembaga ini memiliki beberapa program diklat fungsional antara lain Diklat Pengantar Kerja, Diklat Pengawasan Ketenagakerjaan dan Diklat Mediator Hubungan Industrial.

Diklat Mediator Hubungan Industrial merupakan pelatihan yang dilaksanakan setiap tahunnya oleh Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan, guna menyiapkan para pejabat fungsional mediator untuk dapat memediasi ataupun menyelesaikan sengketa hubungan industrial yang terjadi antara karyawan dengan perusahaan. Diklat ini juga telah dilaksanakan sejak berdirinya lembaga Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan dan diikuti oleh para pejabat fungsional mediator dari Kementerian Ketenagakerjaan. Diklat ini dilaksanakan setiap tahunnya selama tiga setengah bulan melalui pelatihan *E-Learning* untuk pembelajaran *knowledge*, dan tatap muka jika ada pembelajaran yang harus melakukan *problem based learning* seperti permasalahan yang akan



mereka hadapi nanti, dan praktek lapangan ke daerah-daerah, provinsi, kota maupun di perusahaan.

Berdasarkan hasil *Grand Tour Observation* yang dilakukan di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan, peneliti tertarik untuk meneliti tentang Diklat Mediator Hubungan Industrial karena diklat ini sangat penting untuk membekali para pejabat fungsional mediator untuk meningkatkan keahlian dan keterampilannya dalam menyelesaikan sengketa hubungan industrial. Subkoordinator Bidang Penyusunan Rencana dan Program Pelatihan di lembaga Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan, Tatang Istiyantoro, mengatakan bahwa diklat ini sudah memiliki standar dari Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) maupun standar khusus Aparatur Sipil Negara (ASN) dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemenpan) yang dimana keduanya saling melengkapi.

Pentingnya Diklat Mediator Hubungan Industrial ini dapat dilihat dari permasalahan hubungan industrial yang baru-baru ini terjadi. Pejabat mediator sebagai kontributor terbesar dalam menjalin hubungan industrial yang harmonis dan dinamis harus kreatif dan inovatif mengingat tantangan hubungan industrial saat ini dirasa semakin berat. Pejabat mediator memiliki fungsi-fungsi antara lain; menentukan dan menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan

melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang undangan ketenagakerjaan.<sup>9</sup>

Banyaknya sengketa hubungan industrial seperti yang terjadi pada tahun 2020 membuat pejabat mediator harus turun tangan dalam membantu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi menyajikan data banyaknya pendaftar Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, khususnya di DKI Jakarta pada tahun 2020. Berikut data yang dapat disajikan dalam bentuk tabel:

**Tabel 1.1** Data Pendaftar Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial DKI Jakarta Periode Januari – Agustus 2020 (Sumber: Jakarta Open Data)

No.	Bulan	Jumlah Pendaftar
1.	Januari	2206
2.	Februari	7380
3.	Maret	338
4.	April	240
5.	Mei	682
6.	Juni	1426
7.	Juli	1520
8.	Agustus	755
<b>Total Laporan</b>		<b>14.547</b>

<sup>9</sup> Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Nusa Tenggara Barat, *Mediator PHI Selesaikan 22 Kasus Sampai Bulan Juni Ini, 2020*, (<https://disnakertrans.ntbprov.go.id/mediator-phi-selesaikan-22-kasus-sampai-bulan-juni-ini/>) Diakses pada 14 Januari 2021.

Total laporan perselisihan hubungan industrial yang terjadi di DKI Jakarta selama Januari hingga Agustus 2020 sebanyak 14.547 pendaftar.<sup>10</sup> Data tersebut merepresentasikan tingginya tingkat permasalahan hubungan industrial yang terjadi di DKI Jakarta yang harus diselesaikan oleh pejabat mediator sebagai penengah antara karyawan dan perusahaan.

Diklat Mediator Hubungan Industrial secara tidak langsung berkontribusi dalam menyelesaikan sengketa hubungan industrial yang terjadi, sehingga diklat yang dikhususkan bagi pejabat mediator ini memiliki urgensi yang cukup tinggi untuk dievaluasi dan ditinjau seberapa jauh tingkat keberhasilannya dalam menciptakan mediator yang siap menangani banyaknya sengketa hubungan industrial.

Evaluasi implementasi program Diklat Mediator Hubungan Industrial ini perlu dilakukan untuk menguji seberapa efektifnya pelaksanaan program dengan melihat keseluruhan maupun sebagian komponen program diklat. Evaluasi ini juga berguna untuk memberikan informasi dalam pengambilan keputusan selanjutnya demi meningkatkan efektifitas, keunggulan dan keberhasilan pencapaian tujuan diklat.

---

<sup>10</sup> Data diakses dari <https://data.jakarta.go.id/dataset/data-hubungan-industrial-dki-jakarta-tahun-2020> pada 15 Januari 2021.

Selain itu, berdasarkan permasalahan yang ditemukan saat peneliti melakukan *Grand Tour Observation*, peneliti mendapatkan berita laporan adanya peserta pelatihan yang sudah selesai melaksanakan diklat namun belum mendapatkan sertifikat dari lembaga.<sup>11</sup> Hal itu dikonfirmasi oleh Ibu Windi selaku salah satu Staf Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pelatihan, dimana sering terjadi hambatan dalam koordinasi antara pelaksana di lapangan dengan bagian Evaluasi dan Pelaporan sehingga hal tersebut mengakibatkan terlambatnya nilai peserta yang masuk. Hal ini tentu akan menyulitkan bidang Evaluasi dan Pelaporan dalam melaksanakan tugasnya. Permasalahan tersebut seharusnya tidak akan terjadi apabila prosedur dan ketentuan pelaksanaan sudah dijalankan dengan baik, maka dari itu evaluasi perlu dilakukan untuk melihat apakah yang menjadi penyebab permasalahan ini timbul dan bagaimana mengatasinya dari perspektif ilmiah.

Kementerian Ketenagakerjaan sebagai salah satu lembaga yang memiliki pejabat mediator di dalamnya turut andil dalam memberikan pendidikan dan pelatihan bagi calon pejabat mediator agar mereka dapat mengetahui dan memahami tugas serta fungsinya di lapangan. Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan di bawah naungan

---

<sup>11</sup> Laporan Diakses dari FAQ Pusat Bantuan Kemnaker  
<https://bantuan.kemnaker.go.id/support/solutions/articles/43000574768-saya-sudah-menyelesaikan-pelatihan-tetapi-belum-mendapatkan-sertifikat-bagaimana-solusinya>

Kementerian Ketenagakerjaan memiliki tujuan mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) bidang ketenagakerjaan yang kompeten dan profesional, khususnya bagi para calon pejabat mediator agar mampu melayani dan menindak segala pelanggaran perundang-undangan terkait hubungan industrial. Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan juga memiliki pejabat struktural yang telah mengikuti Sertifikasi MOT (*Management of Training*) sebanyak 9 orang dan Sertifikasi TOC (*Training Officer Course*) sebanyak 10 orang.<sup>12</sup> Hal-hal tersebut menjadi dasar yang cukup kuat bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai evaluasi implementasi program Diklat Mediator Hubungan Industrial di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti akan memberikan judul yang sesuai untuk tema penelitian ini yaitu “Evaluasi Implementasi Program Diklat Mediator Hubungan Industrial di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan”. Model evaluasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam. Keterbaruan dalam penelitian ini adalah terletak pada program yang dievaluasi, yakni program Diklat

---

<sup>12</sup> Profil Pusat Diklat SDM Ketenagakerjaan. (<http://pusdiklat.kemnaker.go.id/tentang-kami/profil-pusdiklat/>) Diakses Pada 14 Januari 2021.

Mediator Hubungan Industrial di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan.

## B. Fokus dan Sub Fokus

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka fokus penelitian ini adalah evaluasi implementasi program Diklat Mediator Hubungan Industrial di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan. Adapun sub fokus penelitian ini terdiri dari komponen-komponen model evaluasi CIPP sebagai berikut:

1. Evaluasi berdasarkan komponen *context* yang meliputi latar belakang program, tujuan program dan analisis kebutuhan program.
2. Evaluasi berdasarkan komponen *input* yang meliputi prosedur dan strategi pelaksanaan program, alokasi anggaran, sumber daya manusia, kurikulum diklat dan Desain Evaluasi CIPP a & prasarana.
3. Evaluasi berdasarkan komponen *process* yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi.
4. Evaluasi berdasarkan komponen *product* yang merupakan pencapaian tujuan program berupa *output* dan *outcomes*.

### C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian yang telah diuraikan diatas, maka peneliti dapat menentukan pertanyaan penelitian berdasarkan komponen model evaluasi CIPP sebagai berikut:

1. Bagaimana evaluasi berdasarkan komponen *context* yang meliputi latar belakang program, tujuan program dan analisis kebutuhan program?
2. Bagaimana evaluasi berdasarkan komponen *input* yang meliputi prosedur dan strategi pelaksanaan program, alokasi anggaran, sumber daya manusia, kurikulum diklat dan sarana & prasarana?
3. Bagaimana evaluasi berdasarkan komponen *process* yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi?
4. Bagaimana evaluasi berdasarkan komponen *product* yang merupakan pencapaian tujuan program berupa *output* dan *outcomes*?

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemikiran yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan terutama bagi ilmu manajemen pendidikan khususnya mengenai evaluasi implementasi program pendidikan dan pelatihan (diklat) menggunakan model evaluasi CIPP.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Lembaga Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan serta dapat memberikan masukan atau rekomendasi yang bermanfaat bagi lembaga penyelenggara diklat, agar dapat meningkatkan kualitas dan mengoptimalkan program-program diklat khususnya Diklat Mediator Hubungan Industrial.

### b. Civitas Akademika

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan baru mengenai evaluasi program diklat dan dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian lanjutan yang lebih luas dalam hal evaluasi program diklat.

### c. Peneliti

Diharapkan setelah melakukan penelitian ini, peneliti dapat menambah pengetahuan dan pengalamannya dalam melakukan observasi langsung terkait evaluasi program Diklat Mediator Hubungan Industrial di Pusat Pengembangan SDM (PPSDM) Ketenagakerjaan.