

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORITIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Implementasi Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Implementasi Manajemen

Implementasi manajemen merupakan proses penerapan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Istilah implementasi berasal dari kata *to implement* yang berarti melaksanakan atau menjalankan suatu rencana ke dalam tindakan nyata. Dengan demikian, implementasi manajemen dapat diartikan sebagai penerapan prinsip, teori, dan fungsi manajemen ke dalam praktik operasional suatu organisasi.

Sementara itu, Stephen (2016) menyatakan bahwa implementasi manajemen merupakan tahap di mana rencana strategis organisasi dijalankan melalui pengaturan sumber daya manusia, pembagian tugas, serta pengawasan pelaksanaan agar sasaran yang telah direncanakan dapat terwujud.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen adalah proses penerapan fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan, dan pengawasan dalam aktivitas organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Unsur manajemen terdiri dari *man* (**manusia**), *money* (**uang**), *materials* (**bahan**), *machines* (**mesin**), *methods* (**metode**), dan *markets* (**pasar**). Konsep ini dikenal sebagai **6M** yang menjadi inti dalam proses manajemen, (Terry 2016). Menurut (Hasibuan 2017), bahwa unsur manajemen meliputi **manusia, modal, metode, dan mesin**. Menurutnya, manusia menjadi unsur terpenting karena menentukan bagaimana unsur lainnya dapat dimanfaatkan secara efektif. Berikut adalah keenam unsur penting dalam manajemen:

1) *Men* (Manusia)

Sejak masuknya kajian-kajian psikologi dalam dunia organisasi, manusia mendapatkan tempat tertinggi dan telah dianggap sebagai aset. Dalam manajemen, faktor terpenting adalah manusia karena manusia yang merumuskan tujuan organisasi dan manusia pula yang melaksanakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya manusia adalah pekerja dan tanpa manusia tidak ada pekerjaan.

2) *Money* (Uang)

Uang memiliki peran penting dalam sistem manajemen karena uang merupakan alat tukar untuk menjamin kesejahteraan manusia, pengadaan material, pengadaan peralatan dan perlengkapan kerja. Uang merupakan elemen yang tidak dapat diabaikan karena besarnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang beredar di organisasi. Uang merupakan alat penting untuk mencapai tujuan organisasi karena semuanya harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini terkait dengan jumlah uang yang

harus disediakan untuk membayar upah tenaga kerja, alat yang perlu dibeli dan seberapa besar hasil yang akan diperoleh dari suatu organisasi.

3) *Methods* (Metode)

Metode merupakan salah satu elemen manajemen yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Metode kerja yang baik akan membuat pekerjaan berjalan lancar. Suatu metode harus dapat digunakan untuk menentukan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai pertimbangan, seperti tujuan, fasilitas yang tersedia, penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Meskipun sebuah metode baik, selama pelakunya tidak mengerti atau tidak berpengalaman, hasilnya tidak akan memuaskan. Oleh karena itu peran utama dalam unsur manajemen tetap pada manusia karena pada dasarnya metode bersumber dari pemikiran manusia.

4) *Material* (Barang/Perlengkapan)

Material merupakan unsur manajemen yang terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Material diperoleh dengan membelinya di tempat yang menyediakan bahan baku. Untuk mencapai tujuan diperlukan material yang tahan lama dan baik agar manajemen berjalan dengan lancar. Dalam mengolah bahan baku, manusia harus mampu menjadikannya sebagai produk yang dibutuhkan. Selain manusia yang ahli di bidangnya, manusia juga harus bisa memanfaatkan material atau material sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Materi dan manusia terkait erat, tanpa materi hasil yang diinginkan tidak akan tercapai.

5) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah peralatan perkakas termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam kegiatan operasional menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberikan kemudahan kepada manusia dalam setiap kegiatan usaha. Dalam aktivitas perusahaan, penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar dan menciptakan efisiensi kerja.

6) *Market* (Pasar)

Market merupakan pintu masuk barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produk yang dapat dipasarkan, oleh karena itu *marketing* dalam manajemen diartikan sebagai salah satu elemen yang tidak dapat diabaikan. Pasar dibutuhkan untuk menyebarluaskan produk agar dapat menjangkau konsumen. Seiring dengan perkembangan, telah ditambahkan dua unsur lain yaitu *minute* dan *information*. *Minute* berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan waktu, *information* berkaitan dengan sarana untuk mengembangkan unsur-unsur yang ada sehingga mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal serta menangkal kelemahan dan ancaman. Dengan demikian, unsur-unsur manajemen yang saling mendukung dari satu ke lainnya dapat disingkat menjadi 7M + 1I, yaitu: *man, money, material, machine, method, market, minute* dan *information*.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu *Man, Money, Method, Material, Machine*, dan *Market*. Unsur *Man* berkembang menjadi bidang

ilmu manajemen dikenal sebagai *Human Resource Management*. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Hasibuan (2016) berpendapat, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut **Dessler (2017)** Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengurus hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan menurut **Sagala (2019)** MSDM adalah suatu seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan tujuan membantu mencapai sasaran individu, organisasi, dan masyarakat. (Flippo 2016). Mangkunegara (2017) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengelola secara maksimal sumber daya yang ada pada individu untuk untuk tujuan organisasi maupun untuk pengembangan individu tersebut. Dari berbagai pendapat tersebut, terdapat persamaan dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pemanfaatan kapabilitas manusia dan kompensasi dari proses rekrutmen hingga karir puncak seseorang yang dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

2.1.1.4 Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi dan peran penting yang sangat mempengaruhi perjalanan organisasi. Karena fungsi dan peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting, maka ketika terjadi disfungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia maka akan berdampak pada keseluruhan organisasi. Secara umum ada 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia (Sagala 2013), di antaranya :

1) Fungsi manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang melibatkan tugas dan tanggung jawab seorang manajer, manajer bertanggung jawab untuk melakukan fungsi-fungsi inti, di antaranya: a) Perencanaan (*human resources planning*), merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengadakan perubahan dan perkembangan yang positif. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemberhentian pegawai; b) Pengorganisasian (*organizing*), Secara istilah *organizing* berasal dari kata organisme yang berarti pembentukan suatu tatanan yang dibentuk oleh bagian-bagian yang terintegrasi oleh hubungan tertentu antar bagian; c) Pengarahan (*directing*), Merupakan kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahannya untuk melaksanakan semua tugasnya secara memadai; d) Pengendalian (*controlling*), kegiatan untuk

mengontrol seluruh karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama dan menjaga lingkungan kerja.

2) Fungsi operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang melibatkan seluruh unsur produktif dalam organisasi. fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia, di antaranya: a) Pengadaan (*procurement*), Ini adalah proses menarik, memilih, menempatkan, mengarahkan, dan merekrut untuk menemukan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mencapai tujuan; b) Pengembangan (*development*), merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan etika karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus dikaitkan dengan pekerjaan saat ini dan masa depan; c) Kompensasi (*compensation*), memberikan remunerasi, kepada karyawan sebagai kompensasi atas jasa yang diberikan. Prinsip kompensasi adalah adil dan masuk akal. Adil didefinisikan sebagai proporsional dengan kinerja pekerjaannya, dan didefinisikan sebagai mampu memenuhi kebutuhan utamanya di bawah pedoman batas minimum pemerintah; d) Pengintegrasian (*integration*), merupakan kegiatan yang mempertemukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, guna terciptanya kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Integrasi sangat penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang saling bertentangan.

Pemeliharaan (*maintenance*), Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mau bekerja sama hingga pensiun. Kedisiplinan, adalah keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan merupakan faktor utama dalam terwujudnya sistem manajemen. Pemberhentian (*separation*), adalah seseorang yang telah meninggalkan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja terjadi karena adanya keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan alasan lainnya

Menurut Hasibuan (2020) peran MSDM dapat dijabarkan sebagai berikut: menentukan jumlah, kualitas dan penempatan sesuai kebutuhan perusahaan, berdasarkan tupoksi, spesifikasi dan evaluasi pekerjaan; perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan ditentukan oleh prinsip orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat; membuat program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pensiun; memprediksi pasokan dan permintaan sumber daya manusia di masa depan; menganalisa situasi ekonomi secara umum dan perkembangan perusahaan pada khususnya; mematuhi dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan remunerasi perusahaan serupa; memantau kemajuan teknis dan perkembangan serikat pekerja; melakukan pendidikan, pelatihan dan penilaian kinerja staf; menyesuaikan mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.

menentukan uang pensiun, pemberhentian dan pesangon.

Berdasarkan pendapat di atas, maka fungsi dan peran MSDM

menentukan realisasi tujuan organisasi. namun pada elemen SDM sangat sulit. Selain kompeten, cakap dan terampil, harus memiliki kemauan, semangat dan etos kerja. Jika unsur SDM tidak disiplin, sulit mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.5 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manusia. Hal ini berarti bahwa SDM berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: (1) Perencanaan dan desain organisasi; (2) Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi dan penempatan; (3) Pelatihan dan pengembangan; (4) Sistem kompensasi; (5) Pengintegrasian; (6) Pemeliharaan; (7) Penilaian/evaluasi; (8) Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain. Namun dalam tesis ini penulis tidak akan membahas secara keseluruhan, akan tetapi hanya difokuskan dalam lima kegiatan pokok yang meliputi: perencanaan Sumber Daya Manusia; Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan; Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia; Evaluasi Sumber Daya Manusia; Pengawasan Sumber Daya Manusia

Kelima kegiatan pokok tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1) Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM atau *Human Resources Planning* dapat diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan,

pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM yang terintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penugasan pegawai dengan baik dan menguntungkan secara ekonomi (Mangkunegara 2017). Perencanaan SDM adalah fungsi utama MSDM. Perencanaan SDM diproses oleh perencana dan hasilnya menjadi rencana. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, kendali tidak dapat dilakukan dan tanpa kendali, pelaksanaan rencana, baik atau salah, tidak dapat diketahui (Hasibuan 2020). Perencanaan SDM adalah proses memperkirakan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang maupun di masa depan, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, (Rivai 2019).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM suatu proses penentuan kebutuhan SDM berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM sering dengan perkembangan organisasi demi mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b) Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan perencanaan SDM dapat dijabarkan sebagai berikut: untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua posisi dalam suatu organisasi; untuk memastikan ketersediaan pekerja saat ini dan yang akan datang sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan; menghindari salah urus dan tumpang tindih dalam

pelaksanaan tugas; memfasilitasi koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan; sebagai pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin dan penghentian karyawan; menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan dan pensiun karyawan; menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan

Dapat dipahami bahwa tujuan perencanaan SDM adalah untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dll. Jadi dalam tujuan perencanaan SDM profesional mencakup semua hal di atas.

2.1.1.6 Syarat dan Prosedur Perencanaan SDM

Syarat dan prosedur dalam perencanaan SDM harus dipahami oleh setiap manajer (individu maupun kelompok) untuk mewujudkan perencanaan SDM yang profesional. Sedangkan syarat-syarat dalam Perencanaan SDM menurut Hasibuan (2020) dapat dijabarkan sebagai berikut: mengetahui dengan jelas masalah dan solusi yang akan direncanakan; mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM; memiliki pengetahuan yang luas tentang analisis pekerjaan, organisasi dan situasi pasokan SDM; mampu membaca situasi SDM saat ini dan yang akan datang; mampu memprediksi peningkatan SDM dan teknologi di masa depan; mengetahui secara luas tentang peraturan dan kebijakan pemerintah.

Adapun Prosedur Perencanaan SDM yang harus dilakukan oleh manajer (individu maupun kelompok) menurut Hasibuan (2020) dapat

dijabarkan sebagai berikut : menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan; mengumpulkan data dan informasi tentang SDM; mengumpulkan data dan informasi dan menganalisisnya; tentukan beberapa alternatif; pilih yang terbaik dari alternatif yang ada untuk direncanakan; menginformasikan karyawan tentang rencana yang akan direalisasikan.

2.1.1.7 Rangkaian Proses Perencanaan SDM

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yaitu: menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang; menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang; menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan; mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis, (3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis *SWOT* perusahaan; pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses

perencanaan SDM; hasil perkiraan SDM adalah terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif (jumlah) dan kualitatif (mutu), baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, sesuai dengan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2017).

2.1.1.8 Tantangan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Tantangan yang harus dihadapi dalam perencanaan SDM antara lain: mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*); Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab: manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan; kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung

keseluruhan strategi bisnis; perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda; menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian.

Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya yaitu menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing; menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya; menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan

organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan yaitu: menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan; mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan (Simamora 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam sistem perencanaan SDM didalamnya menyangkut tujuan, syarat dan prosedur, proses penyusunan perencanaan SDM. Selain itu, perencanaan SDM juga harus mampu menjawab tantangan perkembangan jaman, sehingga organisasi atau usaha dapat berkelanjutan.

2.1.1.9 Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

a) Pengertian rekrutmen, seleksi dan penempatan

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar kerja yang mampu untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. (Flippo 2016).

Menurut Dessler (2017), Rekrutmen adalah proses menarik calon karyawan yang memiliki keterampilan dan motivasi yang tepat untuk mengisi lowongan kerja yang tersedia dalam organisasi, seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi-posisi jangka panjang ataupun jangka pendek (Mardiyah 2016). Sedangkan penempatan, menurut Siswanto (2016) adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya (Mardiyah 2016). Rekrutmen merupakan proses mencari dan menyaring sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen sangatlah penting karena merupakan proses awal untuk penyediaan sumber daya manusia. Dalam proses rekrutmen sumber daya manusia dikumpulkan, kemudian dilanjutkan untuk mengikuti proses seleksi. Seleksi merupakan proses mencari informasi mengenai pelamar kemudian menetapkan siapa yang pantas untuk diterima atau tidak sebagai karyawan di suatu organisasi. Dari proses seleksi organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria untuk menduduki posisi tertentu. Proses selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah penempatan. Penempatan merupakan proses mendudukkan sumber daya yang memenuhi syarat untuk

posisi tertentu, dan kemudian melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan organisasi (Mardiyah 2016).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penambahan SDM sesuai kualifikasi yang diharapkan oleh organisasi, dan SDM ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga mampu memikul tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya, serta karir SDM tersebut juga dapat berkembang dengan baik pada posisi jabatan yang sesuai.

b) Teknik Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua tehnik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

Sentralisasi pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang secara sistematis ke tingkat yang lebih rendah dalam suatu organisasi untuk memperlancar pengambilan keputusan. (Henry, 2017). Desentralisasi rekrutmen adalah proses pelimpahan wewenang rekrutmen dari manajemen puncak (pusat) ke unit kerja atau cabang organisasi. Dengan kata lain, setiap divisi, departemen, atau cabang diberi kewenangan untuk melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka, bukan terpusat di kantor pusat.

Teknik rekrutmen dapat dilakukan secara sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi dilakukan oleh pucuk pimpinan organisasi/perusahaan, sedangkan desentralisasi dilakukan oleh departemen atau bagian organisasi/perusahaan. Sentralisasi umumnya dilakukan untuk rekrutmen SDM dalam jumlah besar atau untuk jabatan strategis, dan desentralisasi dilakukan untuk penambahan SDM dalam jumlah kecil atau tenaga kerja untuk lini bawah.

c) Sumber Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2017) Sumber rekrutmen dibagi menjadi: Internal berasal dari dalam organisasi, misalnya promosi, mutasi, dan rotasi pegawai; Eksternal berasal dari luar organisasi, misalnya pelamar umum, lembaga pendidikan, lembaga tenaga kerja, dan iklan lowongan. Keuntungan dari rekrutmen internal adalah (a) biaya lebih murah jika dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, (b) organisasi secara khusus telah memiliki pengetahuan tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal daripada pelamar eksternal, dan (c) kebijaksanaan organisasi untuk melakukan promosi di dalam organisasi akan mempertinggi semangat para pegawai, komitmen, dan kepuasan kerja. Rekrutmen eksternal adalah merekrut pegawai dari luar organisasi. Keuntungan utama dari pendekatan ini ialah dapat memberikan ide-ide baru dan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan organisasi. Sedangkan kelemahan utamanya adalah mungkin berdampak negatif pada kekompakan dan moral kerja. Kelemahan yang lainnya resiko tinggi karena kandidat **belum tentu cocok**

dengan budaya organisasi. (Flippo 2016)

Sumber rekrutmen SDM dapat diambil dari internal organisasi dan eksternal organisasi. Sumber internal mengambil dari SDM yang telah ada di dalam organisasi, dan dapat merupakan promosi jabatan dari pegawai, sedangkan rekrutmen eksternal mengambil atau menambah SDM dari luar organisasi.

d) Metode Rekrutmen

Rekrutmen pegawai merupakan tahap awal dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini penting karena kualitas pegawai yang direkrut akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Menurut Mondy (2016), rekrutmen adalah upaya organisasi untuk menemukan dan menarik pelamar yang cakap guna dipekerjakan. Secara umum, terdapat beberapa metode rekrutmen pegawai yang dapat digunakan organisasi, yaitu: Rekrutmen Internal dilakukan dengan mencari kandidat dari dalam organisasi. Metode ini meliputi promosi, mutasi, rotasi jabatan, hingga job posting internal. Kelebihannya adalah biaya relatif lebih rendah, waktu lebih cepat, serta mampu meningkatkan motivasi pegawai. Namun, kelemahannya adalah terbatasnya variasi kandidat dan potensi timbulnya kecemburuan antar pegawai (Hasibuan, 2017). Rekrutmen Eksternal dilakukan dengan mencari kandidat dari luar organisasi. Cara ini dapat dilakukan melalui iklan lowongan kerja di media cetak maupun daring, perekrutan kampus (*campus recruitment*), job

fair, lembaga penyalur tenaga kerja, rekomendasi pegawai, hingga aplikasi langsung (*walk-in application*). Keunggulannya adalah memperoleh calon yang lebih beragam dan ide-ide baru, tetapi memerlukan biaya lebih besar serta waktu adaptasi lebih lama (Dessler, 2020).; Rekrutmen Modern / Digital seperti *e-recruitment*, penggunaan media sosial (*Linkedin, Instagram, Facebook*), hingga pemanfaatan aplikasi berbasis *Artificial Intelligence* untuk penyaringan otomatis. Metode ini dinilai lebih efektif dan mampu menjangkau kandidat yang lebih luas, meskipun menuntut kesiapan infrastruktur teknologi organisasi (Armstrong, 2020).

Dengan adanya berbagai metode rekrutmen tersebut, organisasi perlu menyesuaikan strategi yang dipilih dengan kebutuhan jabatan, ketersediaan sumber daya manusia, serta budaya kerja organisasi. Pemilihan metode yang tepat akan membantu organisasi memperoleh pegawai yang kompeten dan berintegritas sehingga mampu mendukung pencapaian visi lembaga

e) Proses Seleksi

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Hasibuan (2017) Seleksi adalah proses untuk menentukan apakah pelamar diterima atau ditolak setelah melalui berbagai tahapan. Tahapan seleksi meliputi: Seleksi administrasi (dokumen lamaran, ijazah, pengalaman); Wawancara awal; Tes

tertulis (psikotes, pengetahuan umum, kemampuan teknis); Wawancara lanjutan; Tes kesehatan; Keputusan penerimaan.

Pihak manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk keberlangsungan proses seleksi dengan efektif. Proses seleksi perlu berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik- karakteristik lain dari pegawai yang akan diterima. Jumlah pegawai yang akan diterima ditetapkan berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang lowong.

Proses seleksi berkaitan dengan pemilihan SDM sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan dapat memajukan organisasi/perusahaan.

f) Langkah seleksi

Menurut Hasibuan (2017), ada beberapa langkah dalam proses seleksi pegawai, yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan tes, wawancara, pemeriksaan referensi, wawancara atasan langsung, evaluasi medis, keputusan penerimaan .

Langkah 1 : Seleksi administrasi (kelengkapan berkas)

Langkah pertama dalam proses seleksi pegawai adalah penerimaan surat lamaran. Penerimaan surat/berkas lamaran dilakukan untuk membuat persiapan langkah selanjutnya. Penerimaan berkas lamaran ini untuk menilai apakah pelamar telah memenuhi semua syarat-syarat yang telah ditentukan.

Pelamar yang tidak memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan sebelumnya dinyatakan tidak lulus berkas atau tidak dapat mengikuti langkah seleksi selanjutnya. Pelamar yang lulus berkas akan diundang untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Langkah 2 : Tes tertulis (kemampuan akademik, psikotes, kepribadian).

Pelamar yang akan mengikuti langkah ini adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat atau dinyatakan lulus berkas oleh tim penyeleksi berkas. Tujuan penyelenggaraan tes ini untuk mendapatkan informasi dari pelamar mengenai kecocokannya dengan pekerjaan yang tersedia. Jadi penyelenggaraan tes ini harus dilakukan dengan sungguh- sungguh dan jujur.

Langkah 3 : Wawancara

Wawancara merupakan salah satu langkah dalam proses seleksi pegawai yang sering digunakan. Wawancara memerlukan keahlian tersendiri yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang benar atau akurat dari pelamar. Dalam wawancara, pewawancara perlu memperhatikan pelamar bahwa pelamar tersebut akan dipersiapkan untuk pekerjaan apa, sehingga pewawancara dapat mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan pada pekerja yang dipersiapkan.

Langkah 4 : Wawancara lanjutan

Pemeriksaan wawancara lanjutan merupakan suatu langkah dalam proses seleksi untuk mengetahui pelamar lebih jauh melalui orang lain. Kalau langkah sebelumnya “menggali” informasi sebanyak-banyaknya melalui pelamar sendiri. Untuk memperkuat informasi yang didapat dari

langkah sebelumnya, maka panitia seleksi mencari referensi lain di luar dari pelamar sendiri. Langkah ini ditempuh untuk mencari informasi keadaan pelamar yang sebenarnya di masyarakat, misalnya bagaimana proses sosialisasi di masyarakat, bagaimana berhubungan dengan teman-temannya, atau bagaimana perilaku mereka di tempat kerja sebelumnya. Oleh karena itu, biasanya yang diminta memberikan referensi adalah orang yang mengenal pelamar secara baik, seperti : temannya, atasannya, pendidik atau dosennya, dan sebagainya.

Langkah 5 : Tes kesehatan

Evaluasi medis dilakukan melalui keterangan dokter yang telah dilampirkan bersama berkas yang lainnya, tetapi juga dapat dilakukan melalui dokter yang ditunjuk sendiri oleh organisasi. Evaluasi medis ini penting karena menjaga penyakit-penyakit menular dan penyakit tertentu untuk pekerjaan tertentu pula. Langkah ini juga erat kaitannya dengan pemberian asuransi kepada para pegawai. Pegawai yang mempunyai penyakit tertentu, premi yang harus ditanggung oleh organisasi berbeda dengan pegawai yang sehat.

Langkah 6 : Keputusan penerimaan

Wawancara terakhir dilakukan dalam proses seleksi pegawai adalah wawancara yang dilakukan oleh atasan yang akan membawahnya. Wawancara ini penting karena dia akan membina pegawai sebagai pihak atasan langsung dengan menilai apakah pegawai ini dapat melakukan pekerjaan yang ada di unit kerjanya. Penilaian ini merupakan masukan

penting kepada pihak panitia penerimaan pegawai, apakah calon pegawai tersebut layak diterima atau ditolak menjadi pegawai.

Proses seleksi SDM pada setiap organisasi/perusahaan berbeda satu sama lain, namun secara umum proses seleksi SDM dilakukan melalui tahapan seperti: seleksi administrasi (surat lamaran), tes tertulis, tes wawancara, pemeriksaan referensi untuk mengetahui latar belakang SDM, tes kesehatan, wawancara atasan langsung dimana SDM tersebut akan ditempatkan, dan keputusan penerimaan pegawai.

g) Penempatan kerja

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan. Dalam kondisi kendala-kendala tertentu, tiga hal pokok keputusan penempatan adalah promosi, pengalihan dan penurunan pangkat. Tiap keputusan seharusnya dilekatkan dengan orientasi dan tindak lanjut apakah penempatan disebabkan oleh penurunan jumlah, penggabungan (*merger*), akuisisi atau perubahan internal dari kebutuhan penempatan staf (Mangkunegara 2017).

Bagi pegawai lama, penempatan pegawai dapat berkaitan dengan promosi, yaitu pemberian posisi atau jabatan lebih tinggi kepada pegawai

sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya. Pengalihan dan pemindahan pegawai dengan pertimbangan untuk menempatkan pegawai sesuai kemampuan yang dimiliki, membantu pegawai lain, mengisi kekosongan jabatan atau sebagai bentuk sanksi kepegawaian. Sedangkan penurunan pangkat berkaitan dengan pemberian jabatan di bawah posisi jabatan yang telah diemban, sebagai bentuk pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar disiplin. Namun untuk pegawai baru, penempatan kerja berkaitan dengan penempatan pegawai setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus seleksi atau dinyatakan diterima sebagai pegawai, dan penempatan tersebut berkaitan dengan lowongan yang ada dan kompetensi yang dimiliki pegawai

h) Faktor yang mempengaruhi penempatan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan.

1) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio ekonomi politik dalam dan luar negeri.

2) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan

menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan- kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3) Kecenderungan ekonomi umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka atau karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departemen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4) Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi) (Mangkunegara 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa faktor yang perlu

diperhatikan dalam proses penempatan kerja SDM/pegawai agar kinerja pegawai dan kinerja organisasi dapat optimal. Faktor tersebut adalah pertumbuhan perusahaan/organisasi, hal ini bisa berkaitan dengan perkembangan atau penambahan unit organisasi, maupun terjadinya reorganisasi perusahaan yang menyebabkan berubahnya unit-unit organisasi dalam perusahaan/instansi. Selain itu, penempatan kerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh terjadinya resesi ekonomi yang memaksa perusahaan/organisasi mengurangi jumlah SDM, ataupun adanya pegawai yang mengundurkan diri, PHK, atau pensiun.

i) Jenis Penempatan

Jenis-jenis penempatan menurut Effendi dalam Mardiyah (2016) adalah sebagai berikut:

1) Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi lebih besar. Sudah barang tentu promosi dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (*merit-based promotion*) atau senioritas (*seniority-based promotion*) atau kombinasi dari keduanya.

2) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level organisasi yang sama. Tantangan- tantangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan menghendaki organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika supply tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau adanya kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri.

Selain hal diatas, pengalihan mungkin diperlukan untuk pegawai sebelum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, yang membutuhkan berbagai keahlian sebagaisyarat untuk dapat melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dengan baik. Kemudian dari sisi pegawai, pemindahan atau pengalihan pegawai kepada pekerjaan lain mungkin diperlukan untuk meningkatkan tantangan dan pengakuan dan memberikan keterampilan baru untuk mengurangi kebosanan, sekaligus sebagai unsur-unsur motivasional yang sangat penting bagi pegawai dan untuk memenuhi jalur karier yang lebih tinggi yang didambakan oleh setiap pegawai serta meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan tantangan dan pengakuan.

3) Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki

tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi yang lebih rendah. Keseluruhan kegiatan MSDM pada akhirnya adalah untuk meningkatkan unjuk kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Demosi dilakukan dengan alasan unjuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki unjuk kerja dan perilaku melalui hukuman. Meskipun hukuman untuk mengubah perilaku sebagaimana dikatakan oleh para ahli bukanlah metode yang baik dalam mengubah perilaku. Tetapi dalam kasus tertentu mungkin harus dilakukan.

4) Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu pekerjaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis, dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktifitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas penempatan dan juga orientasi.

Berdasarkan pendapat di atas, jenis penempatan SDM/pegawai dapat berupa promosi jabatan, yang berkaitan dengan penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan,. Transfer pegawai dilakukan untuk memindah pegawai dalam jabatan yang setingkat, yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sebelum yang bersangkutan dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi.

Demosi yaitu pemindahan pegawai pada jabatan atau posisi yang lebih rendah sebagai bentuk sanksi atas pelanggaran disiplin kerja pegawai. Sedangkan PHK adalah pengeluaran pegawai dari organisasi atau perusahaan karena sudah pensiun, melakukan pelanggaran berat, ataupun pengurangan pegawai akibat kemunduran perusahaan/ organisasi atau krisis ekonomi.

j) Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Pengertian pelatihan dan pengembangan

Pelatihan atau training adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu (Flippo,2015). Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan (Suswanto 2018). Pelatihan dan pengembangan, keduanya memiliki kesamaan yaitu memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan perbedaannya terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus dimiliki karyawan, yaitu

kemampuan/ketrampilan teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda (Katz 2019).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan SDM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam jangka pendek untuk mendukung pekerjaan yang saat itu sedang dipegang, sedangkan pengembangan SDM lebih bersifat upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam jangka panjang secara berkesinambungan untuk mengembangkan bakat dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

2) Tujuan pelatihan dan pengembangan

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang berkaitan dengan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan formal, dalam waktu yang relatif singkat, dan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori, (Rivai 2019) Tujuan pelatihan adalah agar karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas, serta mengurangi kesalahan dalam bekerja (Tilon 2013). Selain itu, tujuan pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi, Tujuan pelatihan Untuk mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mencapai standar yang ditetapkan.

Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas. (Rivai 2019). Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat organisasi lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan organisasi. Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi (Rohmah 2018).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

3) Manfaat pelatihan dan pengembangan

Disamping tujuan tersebut, ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan baik bagi pegawai maupun organisasi, diantaranya manfaat bagi organisasi; peningkatan produktivitas kerja organisasi; terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan; proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat; meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; mendorong sikap keterbukaan manajemen; memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; menyelesaikan konflik secara fungsional. manfaat bagi pegawai: membantu membuat keputusan dengan lebih baik; meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi; terjadinya internalisasi dan

operasionalisasi faktor-faktor motivasional; menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan; meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stress, frustasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri; memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknis dan intelektual; meningkatkan kepuasan kerja; meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang; meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri; mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan, (Rohmah 2018).

Pemberian pelatihan dan pengembangan SDM selain bermanfaat bagi pegawai yang bersangkutan juga bermanfaat bagi organisasi. Bagi pegawai, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan karir dan kepuasan kerja pegawai, sedangkan bagi organisasi pelatihan dan pengembangan SDM bermanfaat bagi kemajuan dan perkembangan organisasi.

4) Tahapan pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup: penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan; pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan; evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Safe 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tahapan program pelatihan dan pengembangan SDM meliputi penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga materi yang diberikan benar-benar bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Penggunaan metode pelatihan dan pengembangan yang sesuai agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan efektif dan efisien. Terakhir berkaitan dengan evaluasi program pelatihan dan pengembangan, sehingga kekurangan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat diperbaiki untuk masa yang akan datang.

5) Faktor pendorong pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

Menurut Rivai (2019) Faktor pendorong pelatihan adalah: karyawan baru yang memerlukan orientasi kerja; perubahan sistem dan prosedur kerja; adanya kekurangan keterampilan pada karyawan lama; persiapan promosi atau pengembangan karier. Selain hal diatas, organisasi perlu memperhatikan situasi- situasi yang dapat berimplikasi terhadap pelatihan dan pengembangan SDM, seperti meningkatnya kompetisi global dan domestik. Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengantechnik-tehnik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai. Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan Komputerisasi salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah

kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

Perubahan dalam tenaga kerja, dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan.

Ketepatan dalam pengambilan keputusan. Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (*uncertainty*). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

Merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk. Organisasi akan membutuhkan tenaga-tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercantum di dalam perencanaan strategi organisasi.

Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru. Perubahan-

perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam memberikan program pelatihan dan pengembangan SDM perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, agar program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik. Untuk itu, program pelatihan dan pengembangan SDM harus diarahkan untuk meningkatnya kompetisi global dan domestik, mempertimbangkan perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi, mempertimbangkan adanya perubahan kebutuhan dalam tenaga kerja, mempertimbangkan kelengkapan informasi untuk ketepatan dalam pengambilan keputusan, mempertimbangkan terjadinya merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk, dan juga mempertimbangkan keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru.

6) Metode pelatihan dan pengembangan

Pada umumnya pelatihan dan pengembangan memiliki metode tertentu yang dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu Metode yang sifatnya memberikan informasi kepada peserta dan metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan kepada peserta pendidikan dan

pelatihan. Namun perlu disadari tidak ada metode yang paling baik untuk setiap tujuan. Metode yang bersifat memberikan informasi (*information methods*). Metode yang bersifat memberikan informasi kepada peserta pelatihan dan pengembangan berupa: ceramah (metode kuliah), presentasi audiovisual, metode belajar mandiri (*self – directed learning/SDL*), misalnya, studi mandiri dan pelajaran yang terprogram. Metode ceramah ini paling sering digunakan dalam melatih pegawai dan mengajar mahasiswa. Metode ini juga umumnya dipakai dalam melatih para manajer atau pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan terutama dalam keunggulan bersaing dan meningkatkan produktivitas organisasi. Keuntungannya adalah dapat dilakukan pada peserta pelatihan dalam jumlah besar, dan biayanya agak rendah dibanding dengan tehnik lain. Kelemahannya adalah peserta diklat pasif, transfer pengetahuan tergantung dari kemampuan penceramah.

Metode audiovisual, metode ini hampir sama dengan metode ceramah yaitu memberikan informasi pengetahuan kepada para peserta pendidikan dan pelatihan melalui tampilan- tampilan gambar. Metode ini juga perlu perhatian yang besar, karena harus menyaksikan tampilan gambar- gambar tersebut. Topik-topik yang sering ditampilkan adalah tehnik- tehnik motivasi, penilaian kinerja pegawai melalui wawancara dan teamwork. Keuntungannya adalah dapat mencapai jumlah peserta diklat yang besar, dapat diulangi. Kelemahannya adalah pengajar pasif, biasanya informasi-informasi yang ditampilkan harus diperbaharui.

Metode belajar mandiri (*self-directed learning*). Metode belajar

mandiri merupakan suatu metode dimana peserta pelatihan dan pengembangan bertanggung jawab atas pengetahuan dan keterampilan yang akan diperoleh. Peserta diberikan keleluasan menentukan topik yang akan dipelajari, tujuan, sumber daya, jadwal, strategi belajar, tipe dan urutan-urutan aktivitas dan media yang digunakan. Pada umumnya peserta bekerja tanpa pengawasan langsung dan peranan pendidik dan pelatih hanya sebagai fasilitator yang menanggapi pertanyaan dari peserta pendidikan dan pelatihan. Keuntungan metode ini adalah (1) waktu latihan kurang, jika dibandingkan dengan metode konvensional (seperti, metode ceramah); (2) sikap peserta yang lebih menyenangkan, (3) ketergantungan kepada pengajar atau pelatih berkurang; (4) mobilitas (misalnya, berbagai tempat dapat digunakan untuk latihan); (5) fleksibel (misalnya, peserta diklat dapat belajar sendiri); (6) konsistensi informasi yang diberikan pada semua peserta; dan (7) biaya yang kurang. Sedangkan kelemahannya adalah (1) pengembangan materi-materi yang tinggi dan memerlukan perencanaan yang akurat; (2) kesulitan merevisi dan memperbaiki materi; (3) interaksi antara pelatih atau pengajar dengan peserta terbatas.

Metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan (*experiential methods*). Metode ini umumnya dipakai dalam mengajarkan keterampilan dan kemampuan yang bersifat fisik dan kognitif. Metode ini meliputi, *On the Job Training (OJT)*, latihan dengan menggunakan komputer, permainan dan simulasi yang lain, analisis kasus, memainkan peran, dan behavior modeling, dan latihan kepekaan.

On the Job Training (OJT). Metode ini umumnya dipakai oleh perusahaan industri, karena dapat memberikan manfaat yang besar terhadap produktivitas organisasi. Metode *OJT* merupakan suatu metode yang dilakukan pada tempat kerja dan dalam konteks pekerjaan. Dalam metode ini para pelatih mendemonstrasikan bagaimana cara melakukan pekerjaan dan atau dengan cara menyiapkan petunjuk- petunjuk pekerjaan. Metode *OJT* dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: Program magang dan rotasi pekerjaan. Program magang umumnya digunakan pada pegawai baru, tetapi biasa juga dilakukan untuk pegawai yang sudah ada di dalam organisasi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan tertentu, program ini hampir sama dengan yang telah dijelaskan pada metode *OJT*.

Rotasi pekerjaan adalah pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mendapatkan keterampilan atau pengalaman yang banyak. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih dari satu macam pekerjaan. Tujuannya adalah kekuatan kerja dapat fleksibel dan dapat dipertukarkan antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya.

Latihan yang didasarkan pada komputer/ Perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat dan penggunaan teknologi yang meluas dalam organisasi berimplikasi langsung terhadap latihan pegawai untuk memiliki latihan keterampilan tehnik. Keterampilan yang perlu dimiliki, seperti paket pengolahan kata (misal, *word perfect*, *word star*) dan paket memprogram, serta mengolah data.

Simulasi peralatan, Metode ini menggunakan mesin atau peralatan dalam suatu sistem peralatan. Contohnya, simulasi mengendarai mobil atau simulasi film yang digunakan untuk melatih pegawai yang memerlukan keterampilan mengendarai dan penerbangan.

Permainan dan simulasi yang lain, Metode ini berbeda dengan permainan dan simulasi yang tidak menggunakan alat lainnya. Perbedaannya adalah dalam hal mengerjakan keterampilan seperti pengambilan keputusan termasuk analisis, strategi atau keterampilan interpersonal.

Analisis kasus. Latihan ini digunakan untuk meningkatkan atau memperbaiki keterampilan analisis dari para manajer atau pimpinan. Para peserta latihan diberikan kasus-kasus seperti masalah organisasi (misalnya, kekurangan atau krisis kepemimpinan, konflik antar kelompok). Setiap peserta diminta membuat laporan yang menjelaskan masalah yang ada dalam organisasi dan bagaimana pemecahannya, setelah dibicarakan dalam kelompok diskusi. Pelatih hanya berlaku sebagai fasilitator.

Memainkan peran (*role play*). Memainkan peran merupakan suatu metode yang menuntut para peserta memainkan peran dan berperilaku sesuai dengan peran yang dimainkan. Metode ini sering dipakai dalam mengajarkan keterampilan, seperti komunikasi lisan, keterampilan antar personal, gaya kepemimpinan, *review*, umpan balik bekerja, dan teknik wawancara. Contohnya, seorang peserta memainkan peran sebagai orang yang diwawancarai serta peserta lainnya bertindak sebagai penilai, yang menilai apakah perilaku yang ditampilkan sebagai pewawancara dan yang

diwawancarai efektif atau tidak.

Peragaan perilaku (*behavior modeling*). Ada lima komponen peragaan perilaku, yaitu : a) Peragaan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video tape), b) Mengingat (proses ini membantu para peserta menguasai apa yang dilihat), c) Mengulangi perilaku tersebut (memainkan peran untuk melakukan perilaku baru), d) Umpan balik (menerima impresi observasi perilaku yang dilakukan), e) Transfer pelajaran.

Latihan kepekaan. Metode ini biasa dipergunakan untuk meningkatkan kepekaan individu dengan membuat suatu kelompok kecil sekitar 8-14 orang yang bekerja bersama untuk mengembangkan keterampilan antar peserta atau keterampilan membangun tim. Kelompok ini mendiskusikan masalah-masalah yang dianggap penting diantara mereka. Pelatih hanya sebagai penengah apabila terjadi situasi “memanas” dalam diskusi tersebut. Latihan kepekaan adalah pengalaman belajar dalam kelompok tanpa struktur formal yang bertujuan meningkatkan pemahaman diri, kesadaran sosial, dan efektivitas hubungan antarpribadi. (Robbins, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan SDM. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga pemilihan metode harus disesuaikan dengan tujuan, materi, prasarana dan sarana pelatihan dan pengembangana SDM agar program pelatihan dan pengembangan SDM dapat benar-benar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM. Pertimbangan pemilihan metode pelatihan menurut

Rivai (2019) sebagai berikut: kesesuaian dengan tujuan organisasi; kebutuhan dan kondisi peserta; keterbatasan biaya dan fasilitas; kemampuan instruktur.

Ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam memilih metode pelatihan dan pengembangan adalah: dapat memotivasi para peserta pendidikan dan pelatihan untuk mempelajari keterampilan baru; dapat memberikan penjelasan keterampilan yang diinginkan atau yang dipelajari; dapat konsisten dalam isi (misal, menggunakan suatu pendekatan interaktif dalam mengajarkan keterampilan- keterampilan interpersonal); membolehkan partisipasi aktif peserta pelatihan dalam menggunakan model pelajaran yang baik; menyediakan kesempatan-kesempatan untuk praktek dan belajar; memberikan umpan balik kinerja selama pelatihan; mendorong transfer positif dari pelatihan kepada pekerjaan; biaya yang efektif.

Ada beberapa pertimbangan untuk memilih metode pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, diantaranya adalah mendorong motivasi belajar peserta, meningkatkan peran aktif peserta selama proses pelatihan berlangsung, materi sesuai yang dibutuhkan oleh peserta, nara sumber (pengajar) yang kompeten, memberikan kesempatan peserta untuk mempraktikkan peralatan yang digunakan, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan cukup efektif.

Faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM, antara lain: siapa yang berpartisipasi dalam program pada umumnya program didesign untuk memberi kemampuan atau keterampilan tertentu sehingga perlu diperhatikan peserta yang akan menjadi

target pelatihan, *target audience*; siapa pelatih atau instrukturnya penentuan pelatih bisa tergantung pada dimana program akan dilaksanakan, keterampilan apa yang akan diajarkan, dan siapa peserta programnya. pelatih bisa diambil dari luar dan dalam organisasi seperti *supervisor*, *co-workers*, *spesialis*, konsultan dari luar, universitas, para manajer, dan sebagainya; media apa yang akan digunakan; apa tingkat pelajarannya; prinsip-prinsip diklat apa yang dibutuhkan; prinsip-prinsip pembelajaran apa yang akan dipakai.

Ada lima prinsip utama pembelajaran yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfers, atau perpindahan, dan umpan balik: Dimana program akan dilaksanakan. Pertimbangan terakhir untuk melaksanakan program pelatihan adalah dimana atau bagaimana program akan dilaksanakan. Ada tiga kategori yaitu : *at the job*, *on-site* tetapi bukan *on-the job*, dan *off-site* (Rohmah 2018). Keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: peserta pelatihan yang ditunjukkan oleh motivasi dan kemampuan menerima materi pelatihan yang diberikan, kemampuan pelatih/instruktur dalam menguasai dan menyampaikan materi pelatihan, media pelatihan yang digunakan, tingkat pelatihan yang diselenggarakan atau tingkat kesukaran materi yang diberikan, tujuan dan prinsip pelatihan, tujuan atau prinsip pembelajaran yang digunakan, dan lokasi atau tempat pelatihan dilakukan.

Evaluasi pelatihan dan pengembangan. Tujuan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan

program pelatihan dan pengembangan. Program evaluasi meliputi pengumpulan informasi apakah peserta pendidikan dan pelatihan merasa puas dengan program tersebut, materi yang dipelajari, dan apakah keterampilan yang diperoleh dapat dipergunakan pada pekerjaan.

Menurut Rivai (2019) Evaluasi pelatihan menggunakan kriteria: Reaksi peserta terhadap pelatihan, Hasil belajar (pengetahuan, keterampilan, sikap), Perubahan perilaku kerja. Ada 4 tipe kriteria yang dipergunakan untuk mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan, yaitu mengukur atau menilai reaksi, pengetahuan, perubahan perilaku, hasil organisasi.

1) Reaksi

Mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut. Pengukuran ini biasa menggunakan questioner, yang memuat kepuasan terhadap pelatih, mata pelajaran, dan isinya serta materi (seperti buku-buku, pamflet, *hand out*), dan lingkungan (ruangan, makanan, temperatur).

1) Pengetahuan

Pengukuran pengetahuan peserta pelatihan dan pengembangan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Pengetahuan ini diukur dengan menggunakan tes “*paper-and-pencil*” (misalnya, tipe pertanyaan essay, pilihan ganda), test kinerja, dan menggunakan simulasi. Tes ini dilakukan sebelum dan sesudah program pelatihan dan pengembangan

dilaksanakan, untuk menentukan pengaruh pendidikan dan pelatihan pada pengetahuan/keterampilan peserta.

2) Perilaku

Seperti halnya pengukuran pengetahuan, perilaku ini dinilai sebelum dan sesudah program pelatihan dan pengembangan dilakukan, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap perubahan kinerja peserta. Perilaku ini dapat diukur dengan menggunakan sistem evaluasi kinerja dengan mengumpulkan penilaian kinerja baik sebelum maupun sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

3) Hasil-hasil organisasi

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai dampak pelatihan dan pengembangan pada kelompok kerja atau pada organisasi secara keseluruhan. Data ini dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan menggunakan kriteria seperti produktivitas organisasi, pergantian pegawai, absentisme, kecelakaan yang terjadi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas penjualan dan kepuasan pelanggan.

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan program pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan evaluasi. Pada evaluasi ini umumnya yang dilakukan adalah: (1) mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut; (2) pengukuran pengetahuan peserta pelatihan dan pengembangan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan; (3)

pengukuran perilaku untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap perubahan kinerja peserta; (4) menilai dampak pelatihan dan pengembangan pada kelompok kerja atau pada organisasi secara keseluruhan.

4) Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian evaluasi (penilaian)

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan potensi pengembangannya, untuk tujuan administrasi (promosi, kompensasi) maupun pengembangan (pelatihan), (Dessler 2017). Sementara menurut **Rivai (2019)**, Penilaian kinerja merupakan proses organisasi menilai hasil kerja pegawainya dengan membandingkan kinerja aktual terhadap standar yang telah ditetapkan, untuk mengetahui kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.. Menurut Mangkunegara (2017) Penilaian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, Pengukuran kinerja adalah upaya menilai hasil

kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas, yang kemudian dibandingkan dengan standar yang ditetapkan organisasi. (Mangkunegara ,2017).

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan evaluasi SDM yaitu melakukan penilaian terhadap kinerja SDM yang dapat digunakan sebagai dasar bagi pemberian kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi.

b. Prinsip evaluasi SDM

Evaluasi SDM harus berlandaskan prinsip **obyektivitas, konsistensi, dan keadilan**, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan pegawai. (Dessler 2017), Menurut Mondy (2016) Evaluasi SDM harus memenuhi prinsip: keadilan (*fairness*); komunikasi dua arah; peningkatan kinerja berkelanjutan; kerahasiaan hasil penilaian untuk menjaga kepercayaan.

c. Prosedur-prosedur penilaian dapat dipertahankan secara legal:

Keputusan personal harus berdasarkan peraturan formal, sistem penilaian kinerja harus terstandarisasi; proses penilaian kinerja harus seragam (*uniform*) untuk semua pegawai dalam suatu kelompok pekerja, dan keputusan berdasarkan pada penilaian pekerja dengan memperhatikan kelompok-kelompok yang berbeda, seperti ras, jenis kelamin, suku asli, suatu bangsa, agama, yang kurang mampu dan umur pegawai; standar

kinerja tertentu harus secara formal diberitahukan kepada pegawai; pegawai mampu secara formal meriview hal-hal penilaian; harus ada proses pertimbangan formal yang memungkinkan para pegawai yang dinilai (*ratee*) dapat membantah penilaian para pejabat penilai (*rateers*); para penilai harus memberikan pelajaran-pelajaran tertulis atau mengadakan latihan bagaimana melakukan penilaian yang baik, sistematis dan tidak ada prasangka dalam penilaian; pengambilan keputusan harus menginformasikan peraturan anti diskriminasi dan memberitahukan kegiatan legal dan illegal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan penilaian.

d. Isi penilaian yang dapat dipertahankan secara legal:

Isi penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan; penilaian-penilaian yang berdasarkan sifat-sifat pegawai yang dinilai harus dihindari; tujuan, data kinerja dapat dibuktikan (misalnya, sales, produktivitas, tidak ada penilaian) memungkinkan dipergunakan kapan saja. Hambatan-hambatan kinerja pegawai yang di luar kontrol pegawai harus dijaga atau dihindarkan dari kontaminasi penilaian, menjamin para pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor penilaian;

Dimensi-dimensi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu harus digunakan dari pada penilaian global atau penilaian yang menyeluruh,

Dimensi-dimensi kinerja perlu ditandai pembobotan yang merefleksikan relatif pentingnya kalkulasi gabungan skor kinerja.

e) Dokumentasi hasil penilaian dapat dipertahankan secara legal:

Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu para pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja); dokumentasi tertulis (misalnya, contoh-contoh perilaku tertentu) diperlakukan pada penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (*numerical ratings*); syarat dokumentasi harus konsisten diantara para penilai. Para penilai dapat dipertahankan secara legal, para penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian, para penilai (*rateers*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau meriview hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting; menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka legalitas dalam melaksanakan evaluasi SDM sangat penting, yang meliputi legalitas prosedur penilaian, isi penilaian, dokumentasi penilaian, dan petugas penilai. Oleh karena itu, dalam proses penilaian SDM harus dilakukan berdasarkan aturan atau ketentuan yang menjadi dasar pelaksanaan penilaian SDM.

5) Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Pengawasan SDM

Pengawasan SDM adalah kegiatan untuk mengamati, menilai, dan mengarahkan perilaku serta kinerja pegawai agar sesuai dengan peraturan

dan sasaran organisasi, (Hasibuan 2016). Karena pengawasan merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen, oleh sebab itu dapat mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung pada suatu perusahaan. Berdasarkan pengertian di atas, maka pengawasan SDM merupakan upaya pemantauan aktivitas SDM, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi apabila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

b) Manfaat Pengawasan SDM

Ada beberapa manfaat dari pelaksanaan pengawasan SDM, diantaranya adalah: tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada; dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif; pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional; langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan; manfaat pengawasan sdm adalah untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, mencegah terjadinya penyimpangan, serta memperbaiki kelemahan dalam pelaksanaan tugas karyawan (siagian 2015).

Pengawasan SDM dilakukan agar organisasi atau pimpinan memiliki informasi tentang kinerja pegawai, faktor pendukung pelaksanaan kerja pegawai, kesulitan yang dihadapi pegawai, tindakan apa yang segera diambil untuk memecahkan masalah yang timbul, dan langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai.

c) Prinsip Pengawasan SDM

Agar kegiatan pengawasan SDM membuahkan hasil yang diharapkan, menurut Siagian (2015), ada beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan, yaitu: orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi; bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana; orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektifitas, yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut; produktivitas merupakan orientasi yang ketiga. ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas ialah memaksimalkan hasil yang harus dicapai berdasarakan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya; pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan; tidak ada manajer yang mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna; pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. proses dasar itu terdiri dari: penentuan standar hasil kerja; pengukuran hasil pekerjaan; koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.

Prinsip pengawasan SDM ini perlu dilakukan agar pengeluaran organisasi lebih efisien, pelaksanaan kerja lebih efektif, produktivitas kerja dapat ditingkatkan, mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan. Pengawasan harus dilakukan secara intensif oleh para manajer, dan pengawasan harus diarahkan untuk penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil pekerjaan dan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

d) Ciri-ciri pengawasan SDM yang efektif

Pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri berikut: pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. bahwa teknik pengawasan harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut; pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dan rencana. pengawasan harus mampu mendeteksi devias atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan; pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu. prinsip ini pada dasarnya berarti bahwa karena aneka ragam kegiatannya dan karena luasnya cakupan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu menentukan kegiatan yang perlu dilakukannya sendiri dan kegiatan apa pula yang sebaiknya didelegasikan kepada orang lain; objektivitas dalam melakukan pengawasan. salah satu komponen yang terlihat adalah komponen prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para

pelaksana kegiatan operasional. standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami, dan menerima kriteria itu, dengan adanya kriteria itu dimaksudkan pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif; keluwesan pengawasan. pengawasan harus bersifat fleksibel, artinya pengawasan harus tetap berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan; pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. pola dasar tersebut di antaranya seperti pembagian tugas, pendegelasan wewenang, pola pertanggung jawaban, jalur komunikasi dan informasi; efisiensi pelaksanaan pengawasan. pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi, karena itu pelaksanaan pengawasan itu sendiri harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi yang setinggi mungkin pula; pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat; pengawasan mencari apa yang tidak beres; pengawasan tidak hanya menilai dan mencari kesalahan, tetapi juga harus bersifat membimbing, memberikan pengarahan, dan memperbaiki kelemahan pegawai agar kinerjanya meningkat. (hasibuan 2016).

Menurut Siagian (2015), pengawasan yang efektif ditandai dengan: adanya standar yang jelas, baik kuantitatif maupun kualitatif; adanya sistem

umpan balik (*feedback*) yang cepat agar penyimpangan segera diketahui; adanya partisipasi bawahan, sehingga pengawasan tidak bersifat menekan tetapi membangun tanggung jawab bersama.; konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan, agar hasil pengawasan bisa digunakan untuk memperbaiki sistem kerja; mendorong peningkatan kinerja dan kedisiplinan pegawai. Pengawasan yang efektif tidak hanya menekankan pada pencarian kesalahan, tetapi juga berfungsi untuk memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang bersifat membimbing, obyektif, berkesinambungan, sesuai standar, dan dilaksanakan secara adil untuk menjaga disiplin dan kinerja pegawai. (Hasibuan 2016).

Berdasarkan pendapat di atas, maka pelaksanaan pengawasan SDM dapat berjalan efektif apabila dilakukan dengan cara, seperti: pengawasan harus sesuai dengan rencana dan struktur organisasi termasuk siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang perlu diawasi, terfokus pada titik strategis/objek/kegiatan tertentu, objektivitas dalam melakukan pengawasan dan tidak pilih kasih, informasi yang diperoleh akurat, dilakukan tepat waktu, biaya ekonomis, dilakukan secara fleksibel sesuai kondisi dan situasi organisasi, dan mengarah pada perbaikan.

e) Teknik- teknik pengawasan SDM

Upaya dalam mengetahui penyelenggaraan berbagai kegiatan, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan dengan berbagai teknik. Diantaranya: pengamatan langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan

dan menyelesaikan tugasnya. teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif; melalui laporan, baik lisan maupun tertulis dari para penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan; melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional; wawancara adalah proses komunikasi antara pewawancara dan pelamar untuk memperoleh informasi yang relevan dan membuat penilaian tentang kecocokan pelamar dengan pekerjaan. (robbins, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, beberapa teknik dalam pengawasan SDM, diantaranya adalah pengamatan langsung yang dilakukan oleh pimpinan, melalui laporan tertulis atau lisan yang dilakukan bawahannya, melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada pegawai, dan melalui wawancara dengan pegawai.

2.1.2 Visi Lembaga Pendidikan Islam

2.1.2.1 Pengertian Visi

Visi adalah gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau individu. Ini adalah tujuan jangka panjang yang ingin diwujudkan, dan merupakan dasar bagi strategi dan tindakan yang diambil

untuk mencapai tujuan tersebut. Visi adalah pernyataan aspiratif mengenai masa depan organisasi yang memandu perencanaan, pengambilan keputusan, dan perilaku karyawan. (Judge 2017). Menurut Camal (2016), Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini dan menjangkau pada masa yang akan datang. Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. (Kotler,2017)

Pencapaian visi lembaga pendidikan adalah proses untuk mewujudkan gambaran masa depan yang telah ditetapkan dalam visi lembaga tersebut. Visi lembaga berfungsi sebagai pedoman dalam setiap pengambilan keputusan dan kegiatan di lembaga, memastikan semua upaya diarahkan untuk mencapai cita-cita yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Pengertian Visi Lembaga Pendidikan Islam

Visi lembaga pendidikan Islam umumnya berfokus pada pengembangan individu yang beriman, berilmu, beramal, dan bertaqwa, serta berkontribusi positif bagi masyarakat dan bangsa. Ini mencakup peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan karakter, dan penyebaran nilai-nilai Islam yang positif. Visi pendidikan Islam menurut Ibnu Khaldun adalah membentuk pribadi Muslim yang berbakat, baik bakat intelektual maupun bakat spiritual. Pendidikan Islam adalah pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan ajaran Islam berupa al-Qur'an, as-Sunnah, pendapat ulama dan

warisan sejarah. Oleh karena itu visi pendidikan Islam dapat disimpulkan sebagai gambaran pendidikan yang akan dicapai berdasarkan nilai-nilai keislaman dalam suatu lembaga pendidikan Islam pada kurun waktu tertentu.

2.1.2.3 Landasan Dasar Visi Lembaga Pendidikan Islam

Landasan visi pendidikan Islam adalah al-Qur'an dan sunnah nabi Muhammad shallallahu alaihi wa sallam yang dapat dikembangkan melalui *ijtihad, al-maslahah al-mursalah, istihsan, qiyas*, dan sebagainya. Dalam al-Qur'an, ayat yang dijadikan landasan dasar visi lembaga pendidikan Islam ketika Allah subhanahu wa ta'ala mengirinkan Rasul kepada umat manusia, yang disebutkan dalam QS. Al-Jumu'ah Ayat 2 yang artinya : *“Dialah yang mengutus seorang Rasul kepada kaum yang buta huruf dari kalangan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya, menyucikan (jiwa) mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (Sunnah), meskipun sebelumnya, mereka benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”*

Kemudian ayat tersebut dilengkapi dengan hadits berikut :

“Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga”. (HR. Muslim, no. 2699)

Ayat al-Qur'an dan Hadits diatas menjadi dasar dari visi lembaga pendidikan Islam rahmatan lil alamin yang mendidik manusia. Begitu pula dalam pengelolaan pendidikan harus memperhatikan aspek intelektual dan spiritual. Serta sangat perlu ditekankan bahwa tujuan akhir dari sebuah

lembaga adalah ridha Allah Subhanahu Wa Ta'ala.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tesis yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ruang lingkup pendidikan, antara lain :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Varibel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ali Muhtarom (2015). Artikel jurnal dengan judul "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten	Implementasi SDM Peningkatan Profesionalitas	Kualitatif	Secara umum dilakukan sesuai prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang sudah disampaikan dalam teori manajemen sumber daya manusia; Pertama, Perencanaan kebutuhan dosen dilakukan dalam tiga komponen, yaitu jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang. Kedua, Pelatihan dan pengembangan tenaga dosen, Ketiga, Pengembangan karir lebih diorientasikan dengan penemuan kualitas kerja. Upaya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas dosen. Upaya peningkatan profesionalitas dilaksanakan dengan mengembangkan pola dalam jabatan dan pengembangan pola luar jabatan. Pengembangan pola dalam jabatan dijalankan dengan memberikan pengarahan serta dorongan. Adapun pengembangan di dalam pola luar jabatan ialah dengan dijalankannya

			melalui aktivitas peningkatan dan meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
Sutrisno (2016) dalam penelitiannya berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam Lembaga Pendidikan Islam”	Manajemen SDM, Lembaga Pendidikan Islam	Kualitatif	Menemukan bahwa pengelolaan SDM secara strategis mampu memperkuat kapasitas kelembagaan dan mendorong tercapainya tujuan pendidikan Islam. Ia menekankan pentingnya perencanaan SDM berbasis kompetensi dan penguatan budaya kerja.
Suyadi. 2016. Tesis “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. SD Negeri 1 Delanggu	Manajemen SDM, Mutu Pendidikan	Kualitatif	Sistem manajerial tidak dapat terpusat pada kepala sekolah saja akan tetapi dapat dibantu oleh orang-orang yang ditunjuk sebagai wakil kepala sekolah.
Ika Mike Entarsih. 2016. Tesis “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. MI Muhammadiyah Karanganyar	Manajemen SDM, Mutu Pendidikan		Manajemen pengembangan sumber daya manusia diimplementasikan dalam 4 hal : yaitu Planning, Organizing, Actuating dan Controlling. Hambatan yang dialami dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia yaitu kurangnya konsistensi pendidik, sulitnya mencari narasumber yang baik dan tepat secara penyampaian materi, biaya pelatihan ditanggung oleh pihak lembaga, waktu pelaksanaan pelatihan panjang dan lama.
Efi Rufaiqoh Muhaimin. 2017. Tesis “Pengembangan Sumber Daya	Pengembangan SDM, Tenaga Kependidikan	Kualitatif	Dalam pengembangan sumber daya manusia pada lingkup pendidikan setidaknya ada delapan faktor yang mempengaruhi

Manusia Pendidik Dan Tenaga Kependidikan” IAIN Purwokerto. MAN Sumpiuh Banyumas dan MAN Kroya Cilacap			yaitu : dedikasi yang tinggi , profesionalitas pendidik dan kependidikan, kemampuan mengajar pendidik, Komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisiplinan, tingkat kesejahteraan dan iklim kerja yang kondusif
Endang Dwi Hastutiningsih. 2017. “Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah Pada Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. Mts Negeri Manyaran	Manajemen SDM, Mutu Pendidikan	Kualitatif	Perencanaan dan pengorganisasian dapat diketahui hasilnya melalui implementasi, dalam implementasi manajemen sumber daya manusia tidak selalu sesuai perencanaan maka dibutuhkan evaluasi. Hambatan manajemen pengembangan dan pelatihan pendidik kurang dan menjadikan tanggung jawab tidak tepat sasaran. Solusi meningkatkan dukungan wali siswa, masyarakat dan kepala sekolah, sekolah.
Rohmah Kurniawati (2017). Jurnal dengan judul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen STIE Yapan Surabaya	Implementasi Manajemen, Profesionalitas Dosen	Kualitatif	Pelatihan serta pengembangan tenaga dosen dilakukan sebagai upaya untuk membekali kemampuan pengembangan akademik yang diharapkan berguna sesuai tempatnya yang akan dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai macam aktivitas pelatihan, pendidikan, serta pengembangan keilmuan. Pengembangan karir lebih diorientasikan dengan pemenuhan kualitas kinerja dosen yang mempunyai kerja yang lebih positif baik. Di sisi lain kompetensi pengembangan karir juga dilirik dari kometmen tenaga dosen dalam melakukan tugas serta kewajibannya

Rahmi Pata (2017). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar	Manajemen Kinerja, Peningkatan Kinerja	Kualitatif	Penerapan manajemen sumber daya manusia di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar dapat dilihat sebagai berikut; Pertama, penempatan wali kelas dijalankan dengan rapat bersama untuk membicarakan dan memutuskan siapa saja guru yang akan menjadi wali di kelas rendah dan tinggi juga memperhatikan kemampuan dan kondisi individu guru yang bersangkutan. Kedua, diklat dan pengembangan sumber daya manusia diterapkan dengan cara mengutus guru sesuai pada materi diklat yang diadakan oleh pemerintah, selain itu, guru juga mengikuti kegiatan kelompok guru (KKG) yang dibuat setiap kecamatan yang dijadikan tempat sharing bagi guru. Ketiga, penilaian model kualitatif dan kuantitatif serta kesemuanya telah memberikan dampak dan pengaruh baik untuk sekolah ataupun bagi personel sekolah khususnya guru. Keempat, kompensasi/pemberian upah insentif yang dilakukan kepala sekolah disesuaikan pada tugas, beban kerja dan kegiatan yang dilakukan oleh guru sehingga sesuai dengan harapan serta menjadi dorongan bagi para guru dalam mengembangkan kinerjanya.
Kholidin (2018). Implementasi Manajemen	Implementasi Manajemen SDM, Kompetensi	Kualitatif	Implementasi manajemen SDM di MTs Assalam Kejene Pemalang yang mengarah terhadap

Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kompetensi Profesional Guru PAI di MTs Assalam Kejene Pemalang	Profesionalitas Guru		peningkatan Kompetensi Profesional Guru PAI di MTs Assalam Kejene Pemalang, diantaranya pelaksanaan manajemen SDM dalam kegiatan: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia, pengorganisasian sumber daya manusia, pengarhan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja sumber daya manusia guru yang ada di MTs Assalam Kejene Pemalang.
Rahmawati (2018) melalui studi kualitatif berjudul “Strategi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Lembaga Pendidikan Islam	Strategi, Pengembangan SDM, kompetensi	Kualitatif	Menemukan bahwa pendekatan berbasis kompetensi dalam pengelolaan SDM dapat membantu lembaga lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, khususnya dalam menghadapi tantangan era digital
Nurhadi (2019) meneliti tentang “Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM di Pesantren Modern”,	Implementasi Kebijakan, Pengembangan SDM	Kualitatif	Menyimpulkan bahwa masih banyak pesantren yang belum memiliki sistem pembinaan SDM yang terstruktur, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas pengajaran dan pembinaan santri. Penelitian ini menyarankan adanya pelatihan berkelanjutan dan mekanisme evaluasi kinerja yang jelas
Hasanah & Marzuki (2020) dalam artikel “Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan	Kepemimpinan, Transformasional, Peningkatan Kinerja SDM.	Kualitatif	Menunjukkan bahwa peran pimpinan pesantren dalam memberikan visi, motivasi, dan keteladanan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja SDM dan pencapaian tujuan lembaga

Kinerja SDM di Pesantren Salafiyah”			
Azis (2021) dalam penelitian “Implementasi Visi Misi Pesantren Melalui Optimalisasi SDM: Studi Kasus di Pesantren XYZ	Implementasi Visi Misi, Optimalisasi SDM.	Kualitatif	Mengungkap bahwa sinergi antara visi lembaga dan pemahaman SDM terhadap arah strategis sangat penting. Hasil studi menunjukkan bahwa jika SDM tidak memiliki pemahaman dan komitmen terhadap visi pesantren, maka program-program cenderung berjalan tidak efektif
Asnik Khuroidah, & Binti Maunah (2022) Implementasi Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) Pada Lembaga Pendidikan Islam (LPI)	Implentasi SDM, Competitive Advantege.	Kualitatif	Perencanaan dilakukan dengan membuat analisis kebutuhan terhadap sumber daya manusia. Dalam pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat aktivitas yang harus dilaksanakan, yaitu: (a) pelaksanaan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau sumber daya manusia (job applicants), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (c) penempatan atau penugasan staf (d) pelatihan dan pengembangan, (e) promosi, (f) kompensasi. Keunggulan bersaing hanya data dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesifik dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing
Budi Setianto (2022), Implementasi Manajemen	Implementasi Manajemen SDM, Pendidikan	Kualitatif	Konsep MSDM yang diterapkan di SD Muhammadiyah se-Kecamatan Muntilan diatur

Sumber Daya Manusia Untuk Menciptakan Pendidikan Yang Unggul Di Sekolah Dasar Muhammadiyah Se-Kecamatan Muntilan	yang Unggul		dalam Surat Keputusan tentang Aturan Kepegawaian Guru dan Tenaga Kependidikan. Konsep ini mencakup seluruh komponen MSDM, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan hubungan kerja. Implementasi Pendidikan Unggul juga terlaksana dengan baik dan relevan dengan teori-teori tentang Pendidikan Unggul pada umumnya.
Tiara Morela dan Sedya Santosa (2022) Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan Islam	Pelatihan dan Pengembangan SDM	Kualitatif	Pengembangan dan pelatihan sangat penting dilakukan pada lembaga pendidikan islam untuk meningkatkan profesionalisme guru dan juga tingkat kompeten para guru sehingga mampu mengembangkan lembaga pendidikan Islam dengan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dibandingkan dengan yang sebelumnya.

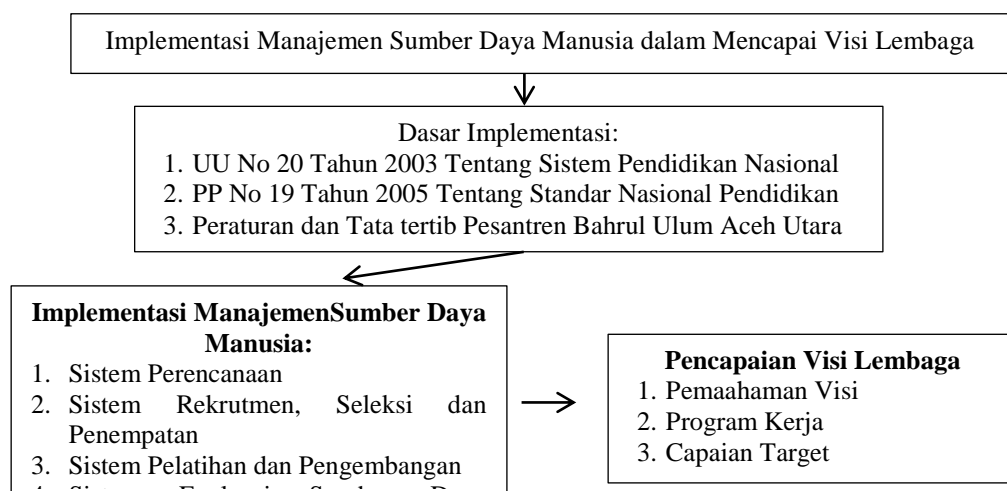
Dari berbagai penelitian tersebut, tampak bahwa implementasi SDM memiliki peran sentral dalam mendukung pencapaian visi lembaga, termasuk di lingkungan pesantren. Namun demikian, sebagian besar studi menyoroti tantangan seperti lemahnya pelatihan, absennya sistem evaluasi berbasis kinerja, serta keterbatasan kompetensi tenaga pengajar dan pengelola. Oleh

karena itu, penelitian ini mencoba melengkapi celah studi sebelumnya dengan mengangkat konteks lokal di Pesantren Bahrul Ulum Kabupaten Aceh Utara, yang belum banyak dikaji secara spesifik, untuk mengungkap dinamika implementasi SDM dalam kaitannya dengan pencapaian visi lembaga di tingkat pesantren tradisional

Tesis ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah berfokus pada manajemen sumber daya manusia. Sedangkan perbedaannya adalah penulis lebih berfokus pada bagaimana proses implementasi dari manajemen sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai visi lembaga serta faktor apa mendukung dan menghambat dalam pencapaian sebuah visi lembaga di Pesantren Bahrul Ulum Kabupaten Aceh Utara.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah gambaran logis dan sistematis dari hubungan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang diteliti dalam suatu penelitian.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual