

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Secara umum manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Namun dalam persepektif yang lebih luas, manajemen adalah suatu pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi *manager* yang artinya menangani. *Manager* di terjemahkan ke Bahasa Inggris *to manage* (kata kerja), *managemet* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya. *Management* diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).²

Dalam kamus Umum Bahasa Indonesia (W.J.S. Poerwadarmita, 2007:742) manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu perusahaan besar.³ Sedangkan menurut istilah adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

¹ Syarifudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta, ciptat. Pres, 2005), hal. 41-42

² Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan Edisi 4*, (Jakarta: Bumi Aksara 2014), hal.5-6

³ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal.1

Seperti banyak bidang studi lain yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara Universal. G.R. Terry mendefinisikan manajemen, *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁴ Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.⁵

Yang dimaksud seni disini adalah seni dalam pengertian yang lebih luas dan umum yaitu merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan serta keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode dan teknis dalam menggunakan *human dan natural resources* (terutama *human resources*)

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksar, 2016), hal. 2-3

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal. 8

secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.⁶

Dalam Al- Qur'an Allah menjelaskan dalam surah As-Sajadah ayat 5 dan Yunus ayat 31.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مُقَدَّارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S. As-Sajadah : 05)

قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمْنَ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَمَنْ
يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ
فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ ﴿٣١﴾

Artinya: Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya?" (Q.S. Yunus:31)

Kedua ayat diatas terdapat kata *yudabbiru al-amr* yang berarti mengatur urusan. Ahmad al-Syawi menfsirkan sebagai berikut: “bahwa Allah adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya

⁶<http://blogku10061987.blogspot.com/2014/10/pengertian-dan-fungsi-fungsi-manajemen.html> dikutip tanggal 26 Juli 2018.

merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagai mana Allah SWT mengatur alam raya.⁷

Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987:17) yang diriwayatkan dari Rasulullah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ لِأَحْسَانَا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Artinya: “Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala hal sesuatu” (HR. Bukhari:6010).

Berdasarkan hadits diatas, manajemen dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, memperbaiki yang salah dan membenarkan yang hak.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a. Manajemen merupakan usaha atau tindakan untuk mencapai tujuan
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
- c. Manajemen merupakan suatu sistem kerjasama
- d. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya.
- e. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.
- f. Manajemen dapat diartikan juga sebagai mengatur dan meluruskan

⁷ Ali Mufron, *Ilmu Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2015), hal.143

tujuan yang ingin dicapai.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi - Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan manpower merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.⁸ Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas.⁹

Setelah kita memahami pengertian manajemen dan Sumber Daya Manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik

⁸ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hal. 40

⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hal. 1

bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.¹⁰ Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.¹¹ Sedangkan French mendefinisikan MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi.¹²

Dari ketiga definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi

¹⁰ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal 42

¹¹ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 10

¹² Wendell French, *The Personal Management Process*, (Hoston: Houghton Mifflin Company, 1993), hal. 3

pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya, orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusiannya. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadikan penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- a) Penekanan yang leri dari biasanya terhadap pengiritegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada menegemen lini senior.
- c) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.
- d) Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manager berperan sebagai penggerak dan fasilitator.¹³

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa MSDM bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manager SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manager dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya

¹³ Henry Simamura, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hal. 5

penciptaan dan pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

C. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan

MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.¹⁴ Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedang fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian.¹⁵ Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sementara itu Decenzo dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu:

1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.
2. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.

¹⁴ Trion PB, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Tugu, 2002), hal. 12

¹⁵ Melayu SP Hasibuan, 2001, *Op.Cit*, hal. 21

3. Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
4. Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.¹⁶

Secara umum fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Dan kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

D. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum sumber daya - sumber daya yang ada dalam organisasi terdiri atas sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya material, sumber daya alat dan teknologi. Keempat sumber daya tersebut jika dikelompokkan, maka akan terdapat Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya non manusia. Dengan demikian sumber daya modal, sumber daya bahan

¹⁶ David A and Stepen P. Robbins Decenzo, *Human Resource Manajemen*, (New York: Jhon Willey and Sons Inc, 1999), hal. 9

material serta sumber daya alat dan teknologi termasuk dalam kategori sumber daya non manusia.

Sedangkan SDM meliputi sumber daya akal, sumber daya kemampuan, perasaan, rasio, keterampilan, pengetahuan, dorongan dan keinginan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau MSDM perlu memberikan perhatian yang besar terhadap rasio, rasa dan karsa sebagai asset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemn Sumber Daya Manusia 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.
8. Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain.

Namun dalam tesis ini penulis tidak akan membahas secara keseluruhan, akan tetapi hanya difokuskan dalam empat kegiatan pokok yang meliputi:

1. Perencanaan.
2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan.
3. Pelatihan dan pengembangan.

4. Pengawasan.

Keempat kegiatan pokok tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. **Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.**

Ada beberapa definisi tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia, diantaranya disampaikan oleh Faustino Cardoso Gomes dengan mengutip pendapat SP.Siagian, yang menyatakan bahwa: perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu tepat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.¹⁷

Sementara itu SP. Hasibun, dengan mengutip pendapat Thomas H Stone dalam buku " Understanding Personal Manajement", mendefinisikan bahwa "*Human Resource Planing is the process of forecasting future human resource need of organization so that steps can be taken to ensure that these needs are me*"t, perencanaan SDM adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat di ambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.¹⁸

Perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Ini memungkinkan bagi departemen personalia dapat

¹⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit*, hal. 83

¹⁸ Melayu SP Hasibuan, 2001, *Op.Cit* hal. 249

menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus bisa mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun mendatang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi Sumber Daya Manusia untuk 5 sampai 10 tahun yang akan mendatang. Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan lembaga atau organisasi, menetapkan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan menetapkan tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setidaknya ada 3 hal yang harus dapat dijadikan alasan mengapa perencanaan sangat diperlukan. Ketiga alasan tersebut adalah pertama, perencanaan ini akan memberikan arah yang jelas tentang tujuan organisasi sehingga akan membuahkan keberhasilan, kedua, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib sendiri, sehingga perencanaan membantu manajemen memenuhi pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan, Ketiga, perencanaan mewajibkan pihak manajemen atau pimpinan untuk menentukan tujuan organisasi.

1.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hakikat dari eksistensi sebuah lembaga atau organisasi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan melalui rencana strategi dan rencana

operasionalnya. Karena itu diperlukan sejumlah SDM yang kompeten dan kompetitif dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan menyaring, mengelola dan memanfaatkan informasi dalam mencari peluang bisnis yang menguntungkan.
- b. Memiliki kemampuan merespon secara cepat dan tepat, merespon secara cepat dalam arti mampu membuat keputusan untuk mengambil tindakan yang menguntungkan, merespon secara tepat, dalam arti mampu dan berani memerintahkan pelaksanaan keputusan dalam waktu yang tepat.
- c. Mampu menghindari atau memperkecil resiko dalam rangka melaksanakan keputusan, dalam arti mampu mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan keputusan, dengan atau tanpa bantuan orang lain.
- d. Mampu mengendalikan cost benefit ratio yang menguntungkan, dalam arti mampu bekerja dengan produktifitas dan kreatifitas yang tinggi.¹⁹

Agar dapat mewujudkan SDM yang kompeten dan kompetitif sebagaimana karakteristik di atas diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi SDM yang berkualitas. Usaha untuk mengidentifikasi tersebut harus dilakukan melalui perencanaan SDM, agar memperoleh tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan dalam deskripsi jabatan/spesifikasi jabatan. Perencanaan SDM disusun tidak

¹⁹ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 144

hanya untuk memenuhi rencana strategis baik yang bersifat jangka panjang, menengah dan pendek, akan tetapi juga rencana operasionalnya.

Berikut kita ketengahkan secara sederhana proses perencanaan Sumber Daya Manusia menurut (Nawawi 2005):

1. Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari dua (2) kegiatan utama; yaitu:
 - a. Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan. Kegiatan analisis ini terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut:
 - 1) Melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional.
 - 2) Memilih teknik peramalan atau prediksi yang akan digunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
 - 3) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek.
 - b. Kegiatan menganalisis kekuatan atau kemampuan tenaga kerja yang dimiliki lembaga atau organisasi. Kegiatan ini terdiri dari dua kegiatan sebagai berikut:
 - 1) Melakukan analisis tenaga kerja untuk mengetahui jumlah dan keterampilan atau keahlian yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Disamping itu juga menganalisis terhadap pasar

tenaga kerja di luar lembaga atau organisasi, untuk mengetahui dan melihat tenaga kerja yang dapat di rekrut.

2) Merumuskan perkiraan persediaan tenaga kerja baik dari dalam maupun dari luar lembaga atau organisasi berdasar analisis di atas.

2. Melakukan pengisian tenaga kerja yang diperlukan baik yang diambil dari dalam maupun luar lembaga atau organisasi. Pengisian ini dilakukan berdasarkan hasil analisis yang berupa perkiraan persediaan kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksanaannya maupun dengan rencana strategi dan rencana operasional lembaga atau organisasi.

Soebagio dalam buku "Manajemen Pendidikan Indonesia" menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik.²⁰ sebagai berikut:

- a. Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih hendaknya tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya.
- b. Perumusan kebijakan. Tujuan kebijakan adalah memeperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang

²⁰ Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000), hal. 80

akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.

- c. Analisis penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam rangka kebijaksanaan yang dirumuskan.
- d. Penunjukan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pemimpin) termasuk orang-orang yang akan melakukan pengawasan.
- e. Penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai dengan apa yang telah tercapai berdasarkan kriteria yang ditetapkan.

1.2. Analisis Pekerjaan atau Jabatan.

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan. Perkataan pekerjaan dan jabatan dipergunakan secara bersama pada dasarnya bermaksud untuk menghindari persepsi yang sempit dalam melaksanakan analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan dalam perencanaan SDM.

Berikut ini beberapa pengertian analisis pekerjaan atau jabatan yang dihimpun dari berbagai sumber.

1. Analisis pekerjaan atau jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap pekerjaan atau jabatan yang berguna

untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.²¹ Analisis pekerjaan atau jabatan adalah kegiatan menghimbau dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

2. Analisis pekerjaan atau jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan.
3. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas kerja utama dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan lain-lain) yang diperlukan untuk melakukan aktifitas.²²

Keempat pengertian diatas dirumuskan dalam reduksi yang berbeda meski secara umum maksud dan maknanya sama, setiap pengertian memberikan tekanan-tekanan tertentu, sehingga saling melengkapi yang pada akhirnya berdampak pada semakin memperjelas makna analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan operasional MSDM. Dan produk akhir dari analisis pekerjaan atau jabatan adalah berupa deskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan atau deskripsi pekerjaan.

Persiapan untuk melakukan analisis pekerjaan di mulai dengan mengidentifikasi pekerjaan yang sedang dikaji, sebagai

²¹ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 104

²² Henry Simamura, *Op.Cit*, hal. 81

contoh, apakah pekerjaan yang akan dianalisis tersebut merupakan pekerjaan harian, jam, mingguan dan lainnya. Dan apakah pekerjaan yang akan tahapan dalam proses analisis pekerjaan (Robert, 2001 : 258). Kelima tahapan proses analisis pekerjaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan analisis pekerjaan.

Proses analisis pekerjaan direncanakan sebelum memulai pengumpulan data manager dan karyawan. Dalam hal ini pertimbangan paling penting adalah mengidentifikasi sasaran dari analisis pekerjaan itu. Apapun tujuan yang diidentifikasi, perlu untuk mendapatkan dukungan secara penuh dari semua pihak terutama dari pihak manajemen.

2. Mempersiapkan dan mengkomunikasikan analisis pekerjaan.

Pada tahapan ini meliputi tiga kegiatan, yaitu: pertama mengidentifikasi pekerjaan dan metodologi, kedua, mengkaji dokumentasi pekerjaan yang ada, dan yang ketiga, mengkomunikasikan proses kepada para manager dan karyawan. Persiapan untuk melakukan analisis pekerjaan di mulai dengan mengidentifikasi pekerjaan yang sedang dikaji, sebagai contoh, apakah pekerjaan yang akan dianalisis tersebut merupakan pekerjaan harian, jam, mingguan dan lainnya. Dan apakah pekerjaan yang akan dilaksanakan.

1. Melakukan analisis pekerjaan.

Dengantelah terselesainya semua persiapan maka analisis pekerjaan dapat segera dilaksanakan. Dan pemilihan terhadap salah satu metode analisis pekerjaan akan menentukan jalur waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut, baik menggunakan metode angket, wawancara atau interview maupun observasi.

2. Mengembangkan uraian dan spesifikasi pekerjaan.

Pada tahap ini analisis pekerjaan akan menyiapkan draft uraian dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.²³ Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan persyaratan pengetahuan, ketrampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik, serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang dipersyaratkan para pekerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau jabatan tertentu secara efektif dan efisien.²⁴

3. Memutakhirkan uraian dan spesifikasi pekerjaan.

Ketika uraian dan spesifikasi pekerjaan telah selesai dikembangkan dan ditinjau ulang oleh yang sesuai dan

²³ Melayu SP Hasibuan, 2001, *Op.Cit*, hal. 33

²⁴ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 108

kompeten, maka langkah berikutnya yang harus dikembangkan adalah membentuk sebuah sistem yang dapat menjaga dan mempertahankan mereka agar tetap mutakhir. Sistem tersebut bisa saja ditangani oleh seorang individu atau salah satu bagian yang terdapat dalam departemen Sumber Daya Manusia.

2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM.

Rekrutmen atau dalam istilah lain "pengadaan" merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.²⁵ Sedangkan seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.²⁶

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

²⁵ Melayu SP Hasibuan, 2001, *Op.Cit*, hal. 28

²⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit*, hal. 117

Rekrutmen pegawai atau karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, begitu juga dalam hal seleksi dan penempatan harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga motivasi kerja dan kedisiplinannya menjadi lebih baik serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dalam istilah Malayu SP Hasibuan dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (Job Description). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (Job Specification). (Hasibuan, 2001 : 28).

a) Teknik Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

Teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut (Gomes, 2001 : 111). Senada dengan Gomes, Hasibuan memberikan istilah yang berbeda terhadap metode/teknik rekrutmen, yaitu dengan metode tertutup dan terbuka (Hasibuan, 2001 :44).

b) Teknik rekrutmen yang disentralisasikan

merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik.

Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar-benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

c) Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi-instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas. Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja.

Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas professional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat. Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan

ada beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah.²⁷

Seleksi dengan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi dengan metode non ilmiah merupakan pelaksanaan seleksi yang tidak didasarkan pada kriteria, standar dan spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan atau pengalaman. Dengan kata lain seleksi dengan metode non ilmiah ini tidak berpedoman pada uraian dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang akan diisi.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi ada delapan (8) langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan.²⁸ Kedelapan langkah tersebut adalah:

- a. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- b. Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- c. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- d. Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- e. Pemeriksaan kesehatan.
- f. Interview akhir oleh pimpinan unit kerja.
- g. Diangkat calon pegawai (prajabatan),
- h. Pegawai tetap (lulus prajabatan),

²⁷ Melayu SP Hasibuan, *Op.Cit*, hal. 52-53

²⁸ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 337

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM.

Pelatihan dan pengembangan sebenarnya merupakan dua (2) kegiatan yang berbeda, meskipun diantara keduanya terdapat hubungan yang erat. Kedua kegiatan itu, selain sebagai kegiatan MSDM, juga merupakan salah satu bagian pengembangan organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik dari sebelumnya, melalui peningkatan kinerja SDM yang dimiliki.

Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki performance pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya mencakup beberapa pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.²⁹

Malayu SP.Hasibuan dengan mengutip pendapat Andrew F.Sirkula, mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis

²⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit*, hal. 97

untuk tujuan umum.³⁰ Dengan demikian pengembangan mempunyai cakupan makna lebih luas. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah terpenuhinya standar pekerjaan (job standard) dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan secara individual di bidang kerjanya masing-masing. Dengan kata lain tujuan pelatihan adalah terwujudnya perilaku kerja yang semula tidak sesuai menjadi sesuai dengan persyaratan pelaksanaan kerja yang efektif, efisien, produktif dan yang sesuai dengan proses serta hasilnya berkualitas.³¹

Secara konkrit tujuan pelatihan dan pengembangan dapat kita rumuskan sebagai berikut:

- a. Guru dan pegawai atau karyawan menguasai ketrampilan kerja yang lebih baik dari sebelumnya, termasuk menguasai ketrampilan kerja baru yang mutakhir di bidangnya.
- b. Guru dan pegawai atau karyawan meningkat pengetahuannya sesuai dengan bidang kerjanya dan sesuai pula dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang dilayani.
- c. Guru dan pegawai atau karyawan bertambah baik sikap dalam mengimplementasikan nilai-nilai terhadap pekerjaan, hubungan kerja dan dalam mematuhi ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Setidaknya ada 5 tahapan dalam pelatihan dan pengembangan yakni:

³⁰ Melayu SP Hasibuan, 2001, *Op.Cit*, hal. 70

³¹ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 376

1. Analisis penentuan kebutuhan pelatihan.

Tahap ini merupakan tahap yang harus dilakukan dalam rangka untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu/tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi. Jika pelatihan dan pengembangan ini memang diperlukan, maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan/kecakapan-kecakapan jenis apa, karakteristik yang bagaimana yang perlu diberikan pada peserta saat menjalani pelatihan.

Analisis terhadap penentuan kebutuhan pelatihan tentunya harus mengacu pada analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan dan hambatan, agar dapat membuat keputusan atau menetapkan pelatihan yang benar-benar sesuai dan dapat dilaksanakan.

Analisis kebutuhan akan adanya pelatihan ini setidaknya mencakup 3 tingkatan, yaitu: tingkatan organisasi, tingkatan unit/satuan kerja dan tingkatan individual. Sedangkan Gary Desler dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menyatakan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja.³²

Analisis tugas merupakan sebuah analisis atas-tuntutan jabatan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini

³² Gery Desler, *Personal Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Prenhalindo, 1997), hal. 267

dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dari pegawai/karyawan yang baru dalam pekerjaan mereka-khususnya dari eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk kinerja yang efektif, karena itu uraian jabatan. Analisis kinerja merupakan sebuah analisis dengan menilai kinerja dari karyawan yang ada untuk menentukan apakah pelatihan dapat mengurangi masalah kinerja, seperti hasil produksi yang rendah, kualitas yang rendah dan lain-lain.

2. Menentukan tujuan pelatihan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, disamping untuk efisiensi dan efektifitas pegawai dalam mencapai sasaran kerja.

Penetapan tujuan pelatihan mutlak diperlukan, karena hal ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan isi program/ kurikulum pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, dan alat evaluasi yang berupa kriteria-kriteria penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta dalam mengikuti program pelatihan.

3. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan.

Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dalam istilah lain - mendesain pelatihan adalah menciptakan situasi sebagaimana proses pelatihan itu akan dilaksanakan.

4. Menjalankan program pelatihan dan pengembangan

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan, yaitu

a. Pelatihan di tempat kerja (*On-The-Job Training*)

Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi.³³ Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau pengawas kurang berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticentisy*) dan peatihan instruksi jabatan (*Job Intniction Training*). Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

b. Pelatihan di luar jabatan (*Off-The-Training*).

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bsa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya.³⁴ Maupun dengan melakukan training di alam terbuka/ow/ door training.

³³ Handari Nawawi, *Op.Cit*, hal. 378

³⁴ *Ibid*.hal. 379

5. Evaluasi Pelatihan.

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran yang telah dicapai.³⁵ (Gomes, 2001 : 209).

Program pelatihan bisa dievaluasi setidaknya berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima (5) tingkatan, yaitu:

a. Reaksi (*Reaction*).

Seberapa baik tanggapan peserta mengenai pelatihan?

Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui opini para peserta tentang program pelatihan secara keseluruhan, pelatih/insruktiir, materi pelatihan, lingkungan pelatihan (ruang dan waktu istirahat, makan, cuaca atau kondisi udara dan lain-lain).

b. Belajar (*Learning*).

Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, konsep-konsep, dan ketrampilan-ketrampilan yang diberikan selama pelatihan.

Hal ini bisa dilakukan melalui tes tertulis, tes performance, dan latihan-latihan simulasi. Semua pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga dapat mencakup semua materi program pelatihan.

c. Tingkah laku (*Behaviour*).

³⁵ Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit*, hal. 209

Seberapa jauh perilaku kerja dan para peserta berubah karena program pelatihan?

Perilaku peserta pelatihan sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performance.

d. Hasil Organisasi (*Organizational result*).

Hal ini dimaksudkan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data dikumpulkan sebelum dan sesudah para peserta mengikuti program pelatihan, terutama berkenaan dengan produktivitas, tingkat absensi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kecelakaan kerja dan lain-lain.

e. Efektifitas Biaya (*Cost effectivity*).

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dihitung kecil atau besar bila dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Biaya program pelatihan adalah pengeluaran-pengeluaran yang terjadi dalam pengembangan, implementasi dan evaluasi program pelatihan. Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian-kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh suatu

lembaga akibat penggunaan Sumber Daya Manusia yang tidak terlatih.³⁶

4. Sistem Pengawasan

Menurut GR, Terry pengawasan adalah sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Harold Kooontz pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.³⁷

Pengawasan menurut LANRI (2003) ialah sesuatu kegiatan untuk memeproleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi.³⁸

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sehingga rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.³⁹

Bahkan dalam agam Islam memberikan penjelasan pengawasan ini

³⁶ Mamduh Hanafi, *Manajemen*, Yogyakarta: (UPP AMP YKPN, 1987), hal 301

³⁷ Badrudin, *op.cit*, hal. 215

³⁸ Usman, *op.cit*, hal. 535

³⁹ Handoko. *op.cit*. hal. 25

cukup banyak dalam Al-Qur'an dan Hadits yang menjelaskan Allah mengawasi manusia 24 jam sehari atau setiap detik tidak ada lengah, didalam melakukan pengawaan, ada tiga cara yang dilakukan Allah SWT .

a. Allah melakukan pengawasan secara langsung.

Allah melakukan pengawasan tidak tanggung-tanggung, yang menciptakan kita selalu bersama dengan kita dimanapun dan kapanpun. Bila kita bertiga, maka Allah yang keempat, bila berlima, maka Allah yang keenam, sebagaimana ayatnya:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ
نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ
ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يَنْبِئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ
الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya: “Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu” (QS.Al-Mujadilah:7).

Bahkan Allah teramat dekat dengan kita yaitu lebih dekat dari urat leher kita.

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوسَّوْسُ بِهِ نَفْسُهُ^ط وَحَنُّ أَقْرَبُ إِلَيْهِ

مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ ﴿١٦﴾

Artinya: “Dan Sesungguhnya kami Telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya” (QS. Qaaf: 16)

b. Allah SWT melakukan pengawasan melalui malaikat.

Sebagai makhluk Allah yang tidak memiliki nafsu, salah satu tugas malaikat adalah mengawasi tingkah laku amal buruk manusia sebagaimana dalam ayatnya:

إِذْ يَتَلَقَى الْمُتَلَقِيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ ﴿١٧﴾

Artinya: “(yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri” (QS.Qaaf:17).

Kedua malaikat ini akan mencatat segala amal perbuatan kita yang baik maupun yang buruk, yang besar ataupun yang kecil, tidak ada yang tertinggalpun. Kemudian catatan tersebut kemudian dibukukan dan diserahkan kepada kita. Dan diletakanlah kitab, lalu kamu akan melihat orang-orang yang bersalah ketakutan terhadap apa yang (tertulis) di dalamnya, dan mereka berkata “aduhai celaka kami, kitab apakah ini yang tidak meninggalkan yang kecil dan tidak pula yang besar, melaikan

mencatat semuanya. Dan mereka dapati apa yang telah mereka kerjakan ada (tertulis). Dan tuhanmu tidak menganiyaya seorangpun juga” (QS. Al.Kahfi.49).

c. Allah SWT melakukan pengawasan melalui dari kita sendiri.

Ketika kelak nanti meninggal maka anggota tubuh kita seperti tangan dan kaki akan menjadi saksi bagi kita. Kita tidak akan memiliki control terhadap anggota tubuh tersebut untuk memberikan kesaksian sebenarnya.

الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٦٥﴾

Artunya: “Pada hari Ini kami tutup mulut mereka; dan berkatalah kepada kami tangan mereka dan memberi kesaksianlah kaki mereka terhadap apa yang dahulu mereka usahakan” (QS.Yasin:65).

Kita hidup tidak akan bisa melepas dimanapun dan kapanpun saja dari pengawasan Allah SWT. Tidak ada waktu untuk berbuat maksiat, tidak ada tempat untuk mengingkari Allah SWT. Yakinlah bahwa perbuatan sekecil apapun akan tercatat dan akan dipertanyakan oleh Allah SWT dihari perhitungan kelak.

Begitu juga hadits-hadits yang mendukung pengawasan dalam Islam, beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri

terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain, berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حاسبوا أن بحاسبوا ونوا أعمالكم قبل أنتوذن

Artinya: “periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain” (HR.Tirmidzi:2383).

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal.

Sehingga pengawasan dapat bermanfaat, baik itu untuk manajemen pondok itu sendiri maupun tenaga pendidik dan pendidik. Adapun manfaatnya Pengendalian dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan. Pengawasan pada dasarnya menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dan perencanaannya. Dalam makna ini pengawasan juga berarti mengarahkan atau mengoordinasikan antarkegiatan agar sumber daya manusia dapat dihindari.⁴⁰

Adapun tujuan dari pengawasan adalah:

- 1) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.

⁴⁰ Husaini Usman. *op.cit*, hal. 535

- 2) Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.
- 3) Untuk mengetahui apakah pengunaan *bajeting* yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- 4) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fose atau tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam plenning atau tidak.
- 5) Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam rencana (*standard*) dan sebagai tambahan. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan