

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen SDM dalam konteks pendidikan meliputi serangkaian proses mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan dan penguatan motivasi kerja. Ketepatan dalam mengelola aspek-aspek tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja individu maupun institusi pendidikan secara keseluruhan.¹ Guru dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional adalah aset penting dalam mewujudkan visi misi lembaga pendidikan dan mencapai standar mutu yang ditetapkan.

Pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang digunakan sebagai sarana dalam membangun manusia Indonesia yang seutuhnya. Kualitas pendidikan di Indonesia masih jauh dari harapan karena kesenjangan akses dan pendidikan antarwilayah, distribusi guru yang tidak merata, serta banyaknya kualitas lulusan yang rendah.²

Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap mutu sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang berperan penting dalam menentukan daya saing bangsa di era global. Ketimpangan dan kelemahan dalam sistem pendidikan turut tercermin dalam berbagai pemeringkatan dan indeks SDM, baik dalam skala global, nasional, maupun daerah. Salah satu indikator yang menunjukkan posisi daya saing SDM.

Indonesia secara global adalah laporan IMD World Talent Ranking 2024, di mana Indonesia menempati peringkat ke-46 dunia dengan skor 53,4, tertinggal cukup jauh dari Singapura yang berada di peringkat ke-2 dunia dan Malaysia di posisi ke-33. Jika ditelaah lebih lanjut, peringkat dan skor ini mengindikasikan bahwa masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam sektor pendidikan dan pelatihan kerja, baik dalam hal investasi, daya tarik tenaga kerja asing, maupun kesiapan tenaga kerja lokal. Selain itu, di

¹ Badrudin Badrudin, Ahsyaf Muzakki, and Anisa Siti Hodijah, 'Strategi Manajemen Pengembangan Peserta Didik Di SMA Plus Assalam', *ISLAMIKA*, 6.1 (2024), 268–77.

² Bagus Mustakim, *Pendidikan Karakter: Membangun Delapan Karakter Emas Menuju Indonesia Bermartabat* (Samudra Biru, 2011), 32.

tingkat nasional dan daerah, ketimpangan SDM juga masih tampak jelas, terutama antara wilayah perkotaan dan pedesaan, serta antara daerah maju dan tertinggal, yang pada akhirnya menuntut upaya sistematis dan terintegrasi dalam meningkatkan mutu pendidikan demi memperkuat daya saing SDM Indonesia secara menyeluruh.³

Untuk memahami persoalan-persoalan tersebut secara sistematis, berikut ini disajikan klasifikasi fenomena yang terjadi dalam dunia pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan yang disajikan pada tabel 1.1 tentang modal manusia Indonesia di ASEAN sebagai berikut:

Tabel 1.1 Modal Manusia Indonesia di ASEAN

Peringkat Dunia	Nama Negara	Nilai Indeks
1	2	3
2	Singapura	85,65
33	Malaysia	59,44
46	Indonesia	53,4
47	Thailand	52,59
63	Filipina	35,44

Sumber: World Bank, 2024

. IPM tahun 2024 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, terlihat bahwa DKI Jakarta menempati posisi tertinggi dengan skor 83,08 mencerminkan kualitas pembangunan manusia yang sangat baik, terutama dalam hal pendidikan, kesehatan, dan daya beli. Di urutan kedua, DI Yogyakarta memiliki IPM 81,55, yang juga menunjukkan pencapaian tinggi, terutama karena kualitas pendidikan dan budaya belajar yang kuat di wilayah tersebut.

Kalimantan Timur berada di posisi ketiga dengan skor 78,83, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh kemajuan ekonomi daerah, termasuk efek dari pembangunan ibu kota negara baru (IKN). Selanjutnya, Kepulauan Riau dan Bali masing-masing menempati posisi keempat dan kelima dengan skor 77,97 dan 77,76. Kedua provinsi ini memiliki kontribusi besar dari sektor pariwisata dan perdagangan yang turut mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat.

³ International Institute for Management Development, *Daya Saing SDM Di ASEN*, Tersedia dalam <https://www.imd.org>, (Diakses Tanggal 15 Juni 2025 Pukul 14.55).

Sulawesi Utara (75,03), Riau (74,79), Sumatera Barat (74,49), Banten (74,48), dan Jawa Barat (74,43) melengkapi sepuluh besar provinsi dengan IPM tertinggi. Meskipun belum mencapai kategori sangat tinggi seperti DKI Jakarta atau Yogyakarta, provinsi-provinsi ini menunjukkan bahwa pembangunan manusia sudah berada pada jalur yang baik. Namun demikian, angka-angka ini juga menunjukkan adanya ketimpangan antar wilayah yang masih perlu ditangani, terutama dalam pemerataan akses pendidikan berkualitas, pelayanan kesehatan, dan peningkatan keterampilan kerja. Hal ini disajikan pada tabel 1.2 mengenai indeks pembangunan manusia dan mutu sebagai berikut:

Tabel 1.2 Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan Mutu Guru

No	Provinsi	IPM
1	2	3
1	DKI Jakarta	83,08
2	DI Yogyakarta	81,55
3	Kalimantan Timur	78,83
4	Kep. Riau	77,97
5	Bali	77,76
6	Sulawesi Utara	75,03
7	Riau	74,79
8	Sumatera Barat	74,49
9	Banten	74,48
10	Jawa Barat	74,43

Sumber : BPS 2024

Berdasarkan data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2023 dari Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat, lima daerah dengan IPM tertinggi seluruhnya berasal dari wilayah kota, yang umumnya memiliki akses lebih baik terhadap pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Peringkat pertama ditempati oleh Kota Bandung dengan nilai IPM sebesar 83,29. Capaian ini menunjukkan bahwa Kota Bandung unggul dalam berbagai aspek pembangunan manusia, termasuk tingkat harapan hidup, rata-rata lama sekolah, dan pendapatan per kapita. Sebagai ibu kota provinsi, kota ini memiliki infrastruktur dan layanan publik yang sangat memadai.

Peringkat kedua diraih oleh Kota Bekasi dengan IPM sebesar 83,06.

Bekasi yang termasuk dalam kawasan megapolitan Jabodetabek mendapat

keuntungan dari pertumbuhan ekonomi yang pesat dan konektivitas wilayah yang baik. Ini berdampak langsung pada kualitas pendidikan dan kesehatan warganya. Di posisi ketiga terdapat Kota Depok, dengan skor IPM sebesar 82,53. Depok juga termasuk dalam wilayah penyangga ibu kota negara dan memiliki banyak institusi pendidikan tinggi, termasuk Universitas Indonesia, yang turut mendongkrak kualitas SDM di daerah tersebut.⁴

Selanjutnya, Kota Cimahi menempati posisi keempat dengan IPM sebesar 79,69. Sebagai kota kecil yang berbatasan langsung dengan Kota Bandung, Cimahi memanfaatkan posisinya secara strategis dalam pembangunan sosial dan ekonomi. Meskipun luas wilayahnya tidak besar, tingkat literasi dan kesehatan masyarakatnya tergolong tinggi. Terakhir, Kota Bogor berada di peringkat kelima dengan IPM sebesar 78,36. Kelima kota ini mencerminkan bahwa urbanisasi, dukungan infrastruktur, dan akses terhadap layanan publik berkualitas berkontribusi besar dalam meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia. Fenomena ini disajikan dalam tabel 1.3 tentang indeks modal di Jawa Barat sebagai berikut:

Tabel 1.3 Indeks Modal Jawa Barat

No	Daerah	IPM
1	2	3
1	Kota Bandung	83,29
2	Kota Bekasi	83,06
3	Kota Depok	82,53
4	Kota Cimahi	79,69
5	Kota Bogor	78,36

Sumber: BPS 2023

Berdasarkan data global, nasional, dan daerah, tampak jelas bahwa peningkatan mutu pendidikan berkorelasi dengan penguatan manajemen SDM,

⁴ Badan Pusat Statistik, *Perkembangan IPM Jawa Barat 2024*, Tersedia dalam <https://jabar.bps.go.id/id/pressrelease/2024/12/02/1163/indeks-pembangunan-manusia--ipm--jawa-barat-tahun-2024-adalah-sebesar-74-92.html>, (Diakses Pada Hari Senin Tanggal 14 Juni 2025 Pukul 9.30 WIB).

mulai dari seleksi guru, pelatihan berkelanjutan, hingga penempatan yang tepat. Tantangan yang dihadapi Indonesia, khususnya di tingkat daerah seperti Jawa Barat, meliputi rendahnya akses pelatihan berkualitas dan minimnya guru tersertifikasi. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi manajemen SDM yang sistematis, berbasis kebutuhan, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari manajemen SDM (Sumber Daya Manusia). Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan salah satu proses untuk meningkatkan kuantitas dan juga kualitas SDM).⁵

Handoko, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah upaya yang lebih luas dalam rangka memperbaiki serta meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Hal tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun non-fisik, dan agar nantinya dapat menjadi manusia-manusia yang berdaya guna bagi SDM.⁶

Dengan adanya pengembangan SDM, maka akan dapat meningkatkan kualitas profesionalisme serta keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan juga masing-masing fungsinya secara optimal. Dan juga dengan adanya SDM yang baik akan menghasilkan kekuatan kompetitif. Pengembangan Sumber Daya Manusia juga merupakan cara yang sangat bagus dalam menghadapi tantangan kemajuan teknologi dan juga kemajuan zaman saat ini

“Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Pemerintah melalui berbagai regulasi telah menekankan pentingnya pengelolaan SDM pendidikan yang efektif dan profesional.”⁷

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, ditegaskan

⁵ Ahsyaf Muzakki and Mulyawan Safwandy Nugraha, ‘Implementation of Principal Leadership in Improving the Quality of Education Based on Iasp 2020 at MIN 2 Bandung City’, *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8.2 (2025), 1652–66.

⁶ Miftahul Jannah, *Manajemen sumber daya manusia*. (Surabaya: CV. Pena Persada. 2021). 45.

⁷ Yoky Sangsurya, Dkk, Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Islam Mutiara Al Madan Kota Sungai Penuh, *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2.2 (2021), (September 2023), 7.

bahwa setiap satuan pendidikan harus memiliki pengelolaan yang mendukung peningkatan kompetensi guru, penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.⁸

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk manusia Indonesia yang berakhlak mulia, cerdas, dan kompetitif di tingkat global.⁹

Peningkatan mutu pendidikan tidak terlepas dari kualitas manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam lingkungan institusi pendidikan. SDM pendidikan terutama guru dan tenaga kependidikan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan proses belajar-mengajar. Kualitas ini sangat bergantung pada perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan kinerja yang efektif.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat strategis. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana institusi tersebut merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengevaluasi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan secara menyeluruh. Untuk memahami lebih lanjut mengenai konsep dasar pengelolaan SDM dalam organisasi, salah satu teori yang banyak dijadikan acuan adalah dari Gary Dessler.

Gary Dessler, mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam teorinya, Dessler menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang mencakup beberapa aspek utama, yaitu rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, serta pengelolaan hubungan karyawan.¹⁰

Menurut Dessler, “SDM yang baik harus dimulai dari proses rekrutmen yang efektif untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah

⁸ Mugi Rahayu, Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan Di Sekolah Dasar Kecamatan Ngemplak, Sleman, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 8.1 (2015), (September 2023), 8.

⁹ Ardiansyah Ardiansyah, Ahsyaf Muzakki, And Ara Hidayat, ‘Manajemen Pembiayaan Pendidikan Ppdb Di Mts Assalaam Bandung’, *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 12.1 (2025), 53–65.

¹⁰ Fauzia Afriyani and others, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif Dalam MSDM* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), 89.

itu, organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan kinerja karyawan.”¹¹

Selain itu, Dessler juga menyoroti pentingnya evaluasi kinerja sebagai alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik, menetapkan kompensasi yang adil, dan menentukan langkah pengembangan karier karyawan. Dalam teorinya, Dessler menekankan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawannya. Pendekatan holistik ini menjadikan teori Gary Dessler “relevan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor pendidikan, di mana pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas dan daya saing institusi.”¹²

Hal ini sejalan dengan permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, pemerintah menekankan pentingnya peningkatan profesionalisme tenaga pendidik sebagai bagian dari manajemen SDM yang berkualitas. Standar ini mencakup empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang pendidik, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Melalui standar-standar tersebut, manajemen SDM yang baik diharapkan mampu menciptakan tenaga pendidik yang kompeten, berintegritas, dan berdaya saing tinggi.¹³ Dengan pengelolaan yang sistematis dan berkelanjutan, institusi pendidikan di seluruh Indonesia dapat meningkatkan mutu pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pada pengembangan karakter dan keterampilan abad 21.

Dalam sudut pandang Islam, pengelolaan SDM memiliki dasar normatif yang kuat. Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nahl ayat 90:

¹¹ I Gusti Ketut Purnaya and S H SE, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Penerbit Andi, 2016), 55.

¹² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Bumi Aksara, 2021), 74.

¹³ Isra Jum'atul Hasanah, Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Kualifikasi Akademik Dan Ko (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020), 12.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." QS. An-Nahl [16]: 90

Ayat ini memberikan dasar moral dalam pengelolaan SDM bahwa kebijakan dan tindakan harus berlandaskan keadilan, kebaikan, dan kebermanfaatan. Selain itu, Hadis Nabi Muhammad SAW juga menegaskan tanggung jawab pemimpin dalam mengelola manusia:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." HR. Bukhari no. 893

Dalam konteks tersebut, manajemen SDM bukan sekadar persoalan administratif, tetapi juga amanah yang harus dijalankan dengan profesionalisme dan integritas.

Penelitian ini berfokus pada SMA, SMK, dan MA yang berada di bawah naungan Yayasan Assalaam Bandung. Yayasan ini dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkomitmen terhadap mutu dan pembinaan karakter peserta didik melalui pendekatan spiritual dan profesional. Ketiga lembaga ini menjadi cerminan praktik manajemen SDM berbasis nilai Islam dan modernisasi pendidikan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana manajemen SDM di ketiga satuan pendidikan tersebut mempengaruhi mutu pendidikan yang dihasilkan.

Mengacu pada fenomena dan teori yang telah dipaparkan, peneliti melakukan studi awal sebagai bahan acuan terhadap permasalahan awal penelitian. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala bidang SDM Yayasan sebagai berikut: Manajemen SDM di Yayasan Assalaam Bandung memiliki berbagai keunggulan yang membedakannya dari institusi lain. Salah satu kelebihanannya adalah sistem manajemen yang berbasis nilai-nilai Islam, di mana setiap kebijakan dan praktik pengelolaan SDM tidak hanya menekankan

profesionalisme, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keislaman. Selain itu, yayasan menerapkan sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan dengan menyediakan berbagai pelatihan, *workshop*, serta program peningkatan kompetensi bagi guru dan tenaga kependidikan agar mereka dapat terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

Selain itu, sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan juga dinilai adil dan transparan. Pegawai berprestasi diberikan penghargaan berupa insentif finansial maupun kesempatan pengembangan diri, sementara sanksi terhadap pelanggaran diberikan dengan prinsip mendidik. Kesejahteraan karyawan juga menjadi prioritas, dengan adanya berbagai fasilitas seperti tunjangan kesehatan, beasiswa bagi anak pegawai, serta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Budaya kerja di Yayasan Assalaam juga sangat kolaboratif, mendorong kerja sama antardepartemen dan mempererat hubungan antarpegawai melalui berbagai kegiatan kebersamaan seperti *gathering* dan kajian rutin. Dalam hal rekrutmen, Yayasan Assalaam menerapkan proses seleksi yang transparan dan profesional. Calon pegawai harus melewati beberapa tahap seleksi, termasuk administrasi, tes kompetensi, wawancara, serta asesmen terhadap nilai-nilai keislaman dan komitmen terhadap yayasan. Meskipun memiliki berbagai keunggulan, manajemen SDM di Yayasan Assalaam juga menghadapi tantangan, terutama dalam menjaga keseimbangan antara profesionalisme dan nilai-nilai Islam dalam budaya kerja, serta menghadapi perkembangan teknologi yang menuntut tenaga pendidik dan staf untuk terus beradaptasi dan berinovasi. Ke depan, Yayasan Assalaam berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas SDM melalui inovasi dalam pelatihan, memperkuat budaya kerja berbasis nilai Islam, serta meningkatkan kesejahteraan pegawai agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam dunia pendidikan.”¹⁴

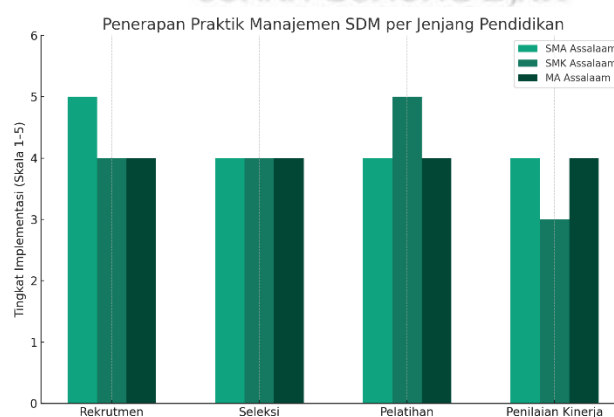
Selain pengelolaan SDM yang efektif, Yayasan Assalaam Bandung juga unggul dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Para tenaga pendidik dan staf didorong untuk bekerja sama dalam merancang dan mengimplementasikan program pendidikan yang inovatif. Sistem evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan setiap individu untuk mendapatkan umpan balik yang konstruktif, sehingga mampu memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan profesionalisme guru, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap visi dan misi yayasan. Dengan budaya

¹⁴ Muhammad Sayid Rifqi Noval, *Wawancara Mengenai Fenomena Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” Penelitian Di Yayasan Assalaam Bandung*..(hari Kamis pukul 13:00, tanggal 17 april 2025).

kerja yang kolaboratif ini, Yayasan Assalaam berhasil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Selain itu, Yayasan Assalaam juga memberikan perhatian besar pada pengembangan karakter tenaga pendidik melalui program-program spiritual dan kebudayaan. Misalnya, yayasan secara rutin mengadakan kajian keislaman, pengajian, dan kegiatan sosial yang melibatkan seluruh staf dan guru. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat integritas dan spiritualitas tenaga pendidik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada proses pembelajaran di kelas. Tidak hanya itu, yayasan juga aktif menjalin kemitraan dengan lembaga pendidikan lain dan organisasi profesional untuk memastikan bahwa tenaga pendidik selalu mengikuti perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Dengan semua keunggulan ini, Yayasan Assalaam Bandung tidak hanya berfokus pada hasil akademik siswa tetapi juga pada pengembangan SDM yang holistik, sehingga mampu menjadi institusi pendidikan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas perlu manajemen SDM yang tepat untuk diterapkan.

Untuk memperoleh gambaran lebih jelas mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan di bawah Yayasan Assalaam Bandung, peneliti melakukan studi awal melalui observasi dan wawancara dengan pihak pengelola SDM di jenjang SMA, SMK, dan MA. Temuan awal tersebut disajikan dalam bentuk grafik berikut:



Grafik “Penerapan Praktik Manajemen SDM per Jenjang Pendidikan” menggambarkan sejauh mana pelaksanaan empat aspek utama manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja pada

masing-masing jenjang pendidikan di bawah Yayasan Assalaam Bandung, yakni SMA, SMK, dan MA. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa pada aspek rekrutmen, SMA Assalaam memiliki skor tertinggi dengan nilai 5 karena telah menerapkan sistem rekrutmen yang ketat, profesional, dan berbasis nilai-nilai Islam, termasuk uji kepribadian serta komitmen terhadap visi dan misi yayasan. Sementara itu, SMK dan MA memperoleh skor 4 karena meskipun memiliki proses rekrutmen yang terstruktur, fokus mereka disesuaikan dengan karakteristik pendidikan masing-masing, seperti keterampilan teknis di SMK dan nilai religius di MA.

Pada aspek seleksi, ketiga jenjang pendidikan menunjukkan tingkat penerapan yang relatif seimbang dengan skor 4. Proses seleksi dilakukan melalui tahap administratif, uji kompetensi, wawancara, dan penilaian nilai keislaman, yang bertujuan tidak hanya memilih tenaga kerja yang kompeten secara akademis, tetapi juga sejalan secara ideologis dengan karakter lembaga. Selanjutnya, dalam aspek pelatihan dan pengembangan, SMK Assalaam mencatat nilai tertinggi yaitu 5. Hal ini disebabkan karena SMK secara rutin menyelenggarakan pelatihan teaching industry dan integrasi teknologi dalam pembelajaran. SMA dan MA masing-masing mencatat skor 4 dengan program pelatihan pedagogik, workshop kurikulum, kajian keislaman, dan peningkatan kompetensi guru yang dilakukan secara periodik.

Terakhir, pada aspek penilaian kinerja, SMA dan MA memperoleh skor 4 karena telah menerapkan sistem evaluasi yang mencakup penilaian triwulanan, laporan kinerja guru, dan digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karier serta pemberian insentif. Di sisi lain, SMK memperoleh skor 3 karena sistem penilaian masih lebih menekankan pada pencapaian target-target kerja dan output akademik semata, tanpa pendekatan kualitatif yang mendalam terhadap inovasi atau kerja tim. Secara umum, grafik ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen SDM di lingkungan Yayasan Assalaam Bandung telah berjalan baik dan mencerminkan keseriusan lembaga dalam membina guru dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan.

Maka dari itu, penelitian ini penting untuk dilakukan agar terciptanya pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang baik di lembaga pendidikan.

Berdasarkan analisis masalah dan fenomena diatas peneliti tertarik untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan tersebut. Peneliti yakin hal tersebut penting karena keberhasilan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan dilihat dari manajemen pengembangan SDM yang efektif, maka akan meningkat mutu pendidikan. Sehingga dengan demikian peneliti mengambil judul "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan" (Penelitian di Yayasan Assalaam Bandung).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, studi lapangan, dan wawancara awal dengan Kepala Bidang SDM Yayasan Assalaam Bandung, ditemukan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki kontribusi besar dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan. Namun demikian, dalam implementasinya, terdapat tantangan-tantangan seperti menyeimbangkan antara profesionalisme dan nilai-nilai Islam, adaptasi teknologi, serta keberagaman kebutuhan pada masing-masing unit pendidikan seperti SMA Assalaam, SMK Assalaam, dan MA Assalaam Bandung.

1. Bagaimana manajemen rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?
2. Bagaimana proses seleksi karyawan SDM dilakukan untuk menjamin mutu pendidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?
3. Bagaimana pelatihan dan pengembangan kompetensi dilakukan terhadap guru dan tenaga kependidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?
4. Bagaimana sistem penilaian kinerja diterapkan sebagai strategi peningkatan mutu SDM di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?

Urgensi dari setiap aspek yang diteliti dalam penelitian ini menjadi sangat penting untuk dikaji secara mendalam mengingat peran strategis manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam peningkatan mutu pendidikan. Pertama, kajian terhadap manajemen rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan menjadi relevan karena tahap rekrutmen merupakan gerbang utama untuk menjaring SDM yang unggul dan sejalan dengan nilai-nilai Islam yang dianut oleh Yayasan Assalaam Bandung. Proses rekrutmen yang tepat akan sangat menentukan kualitas dan

karakter awal individu yang akan berkecimpung di dunia pendidikan. Kedua, penelitian terhadap proses seleksi SDM juga krusial karena tahapan ini menjadi titik penentu dalam memastikan tenaga kerja yang terpilih tidak hanya memenuhi kualifikasi profesional, tetapi juga memiliki integritas moral dan komitmen terhadap visi yayasan. Efektivitas seleksi akan berdampak langsung pada keberlangsungan mutu pendidikan di lembaga.

Selanjutnya, urgensi untuk menelaah pelatihan dan pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan sangat mendesak, mengingat pendidikan merupakan sektor yang dinamis dan membutuhkan adaptasi terhadap perkembangan zaman, teknologi, serta kebijakan kurikulum. Tanpa pengembangan SDM yang berkelanjutan, lembaga pendidikan akan tertinggal dalam mencetak lulusan yang relevan dan kompetitif. Terakhir, penelitian terhadap penilaian kinerja penting untuk dipahami karena kedua aspek ini menjadi penggerak motivasi, profesionalisme, serta budaya kerja produktif. Penilaian kinerja yang objektif dan penghargaan yang adil akan mendorong guru serta tenaga kependidikan untuk meningkatkan dedikasi dan kualitas kerjanya, sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga. Oleh karena itu, pengkajian terhadap empat aspek manajemen SDM tersebut menjadi landasan penting dalam memperkuat mutu pendidikan secara menyeluruh di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan umum dan tujuan khusus, secara umum penelitian bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di Yayasan Assalaam Bandung pada jenjang SMA, SMK, dan MA di bawah naungan Yayasan Assalaam Bandung dengan merujuk teori Gary. Dessler tentang manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Menganalisis manajemen rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?

2. Menganalisis proses seleksi karyawan SDM dilakukan untuk menjamin mutu pendidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?
3. Menganalisis pelatihan dan pengembangan kompetensi dilakukan terhadap guru dan tenaga kependidikan di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?
4. Menganalisis sistem penilaian kinerja diterapkan sebagai strategi peningkatan mutu SDM di SMA, SMK, dan MA Yayasan Assalaam Bandung?

D. Manfaat Hasil Penelitian

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi yang bermanfaat.

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian atau kajian mengenai manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah: Membantu memperkaya konsep dan teori dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya dalam strategi pengembangan SDM guna meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, kajian mengenai manajemen pengembangan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Bagi Lembaga Pendidikan

- 1) Membantu sekolah dan institusi pendidikan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik agar lebih efektif.
- 2) Meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan SDM melalui sistem rekrutmen, penilaian kinerja, serta pemberian insentif dan penghargaan.
- 3) Mendorong budaya kerja yang lebih produktif dan inovatif dalam dunia pendidikan.

b. Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- 1) Memberikan wawasan tentang pentingnya pengembangan profesionalisme melalui pelatihan, sertifikasi, dan peningkatan kompetensi.
- 2) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dengan strategi manajemen SDM yang mendukung kesejahteraan tenaga pendidik.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ini disusun secara rasional berdasarkan konsep dan teori yang ada dengan penemuan permasalahan ketika diimplementasikan. Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini yaitu:

Pada tahap input, penelitian memfokuskan pada komponen-komponen utama seperti kualitas dan jumlah tenaga pendidik serta tenaga kependidikan, kebijakan manajemen SDM yang diterapkan oleh yayasan, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung, serta visi dan misi lembaga yang menjadi pedoman dalam pengembangan pendidikan. Semua elemen ini menjadi fondasi penting yang menentukan keberhasilan proses manajemen SDM selanjutnya.

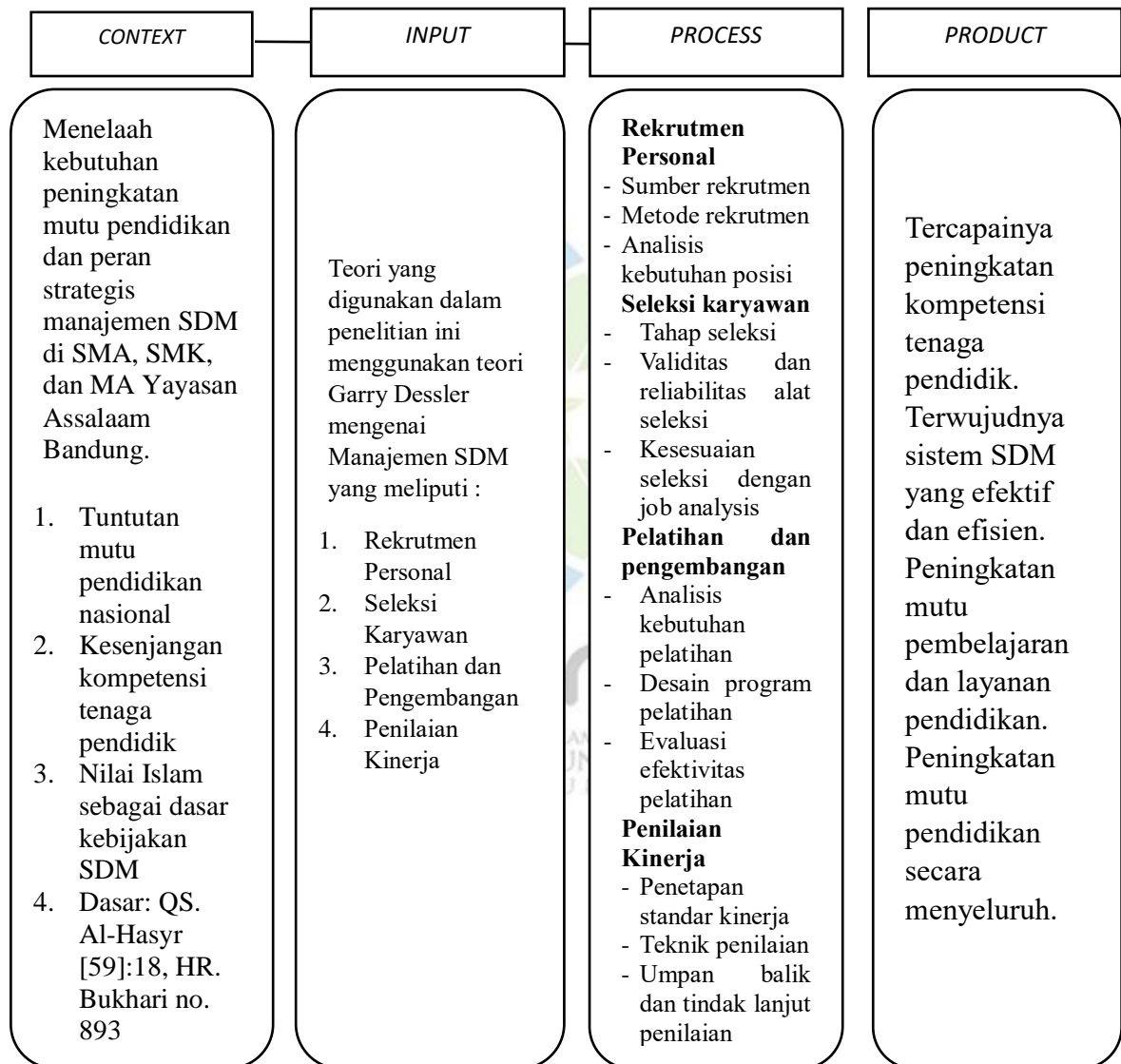
Tahap proses mencakup serangkaian aktivitas manajerial yang dilakukan untuk mengelola SDM secara efektif, mulai dari rekrutmen personal SDM, seleksi tenaga yang kompeten, hingga pelatihan dan pengembangan kemampuan para guru dan staf pendukung. Selain itu, proses juga meliputi pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang dilanjutkan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk memastikan setiap individu mampu berkontribusi optimal. Proses yang terstruktur dan konsisten ini sangat penting untuk membentuk sumber daya manusia yang profesional dan adaptif terhadap perkembangan pendidikan,

Hasil dari pengelolaan SDM yang baik akan terlihat pada tahap output, yaitu peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan inovatif, serta meningkatkan kepuasan dari siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan yang dihasilkan tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga mencakup aspek pelayanan pendidikan secara menyeluruh. Kerangka berpikir ini menegaskan bahwa manajemen SDM yang terencana dan dijalankan dengan baik merupakan faktor kunci dalam mewujudkan visi Yayasan Assalaam Bandung menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

Model berpikir penelitian ini mengadopsi pendekatan CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dari Sufflebeam & Guba yang dikutip Rusdiana kemudian dikembangkan oleh peneliti. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang

komprehensif dan sistematis dengan mempertimbangkan konteks program, sumber daya yang digunakan, proses pelaksanaan serta hasil yang dicapai.¹⁵

Untuk lebih ringkasnya peneliti membuat gambar kerangka berfikir hasil dari latar belakang masalah penelitian, teori dan tujuannya dalam gambar 1.1:



Gambar 1.1 Skema Kerangka Berfikir Penelitian

Sumber : diadopsi dari CIPP Sufflebeam & Guba (dalam Rusdiana, 2017) dikembangkan oleh peneliti

¹⁵ Rusdiana, Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Bandung: Pustaka Setia, 2017).

F. Penelitian Terdahulu

Untuk memperdalam kajian mengenai manajemen pengembangan sdm dalam meningkatkan mutu pendidikan, telah dikaji beberapa pustaka yg relevan dengan mendukung peneliti dalam penelitian diantaranya:

1. Ambo Ulen dan Liya Saputri, (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Ambo Ulen dan Liya Saputri berjudul *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu di SMA Negeri 7 Gowa* bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran pengelolaan SDM yang mencakup tahapan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi kinerja dalam mendukung pencapaian kualitas pendidikan yang lebih baik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Sekolah, guru, dan staf SMA Negeri 7 Gowa, serta dilengkapi dengan teknik observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, “penerapan manajemen SDM di sekolah tersebut telah dilakukan secara baik dan terstruktur, mencakup seluruh aspek penting manajemen SDM yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan di lingkungan sekolah.”¹⁶

2. Ahmad Jumadi, (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Jumadi berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok Tahun 2022* bertujuan untuk menggambarkan bagaimana manajemen SDM diterapkan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah inklusi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan melalui proses

¹⁶ Ambo Ulen and Liya Saputri, ‘Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah SMA Negeri 7 Gowa’, *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2.1 (2024), (September 2023), 1274–87 <<https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/106>>.

reduksi data, penyajian data (display), dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM di sekolah tersebut tidak terpusat pada kepala sekolah saja, melainkan dibantu oleh tim manajemen yang ditunjuk secara khusus. Secara rinci, Temuan penelitian meliputi: (1) sistem perencanaan SDM dilakukan melalui analisis beban kerja seluruh komponen sekolah; (2) rekrutmen dan seleksi didasarkan pada prestasi akademik, non-akademik, dan akhlak calon tenaga kerja; (3) pelatihan dan pengembangan cenderung hanya menilai aspek pelaksanaan, belum menyentuh efektivitas hasil pelatihan; (4) evaluasi SDM dilakukan secara berkala dalam tiga tahap, yaitu bulanan, tengah semester, dan akhir tahun; (5) pemberian kompensasi dilakukan secara adil melalui sistem honorarium, meskipun masih dipertanyakan apakah sesuai dengan standar minimum (UMR); dan (6) sistem pengawasan mencakup penentuan standar, supervisi, pemeriksaan hasil, serta evaluasi terhadap kesesuaian pelaksanaan dengan standar yang ditetapkan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang sistematis dan melibatkan banyak pihak dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan, khususnya di sekolah inklusi.¹⁷

3. Monalisa, Husnul Madihah, Jarkawi, (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Monalisa, Husnul Madihah, dan Jarkawi berjudul *Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Sekolah di SDN Ulu Benteng 2 Kecamatan Marabahan* bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program pengembangan SDM diterapkan di sekolah dasar tersebut. Penelitian ini menggunakan teori George R. Terry sebagai landasan konseptual dan menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan pengembangan SDM dilakukan melalui strategi peningkatan mutu guru dengan mengikutsertakan mereka dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional

¹⁷ Ahmad Jumadi, 'Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok', *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, 02.02 (2023), (September 2023), 84–90 <<https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>>.

serta menyusun dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS); (2) pengorganisasian program dilakukan dengan memberikan tugas kepada guru melalui Surat Keputusan Kepala Sekolah yang disesuaikan dengan kemampuan, keterampilan, dan prestasi guru; (3) pelaksanaan program diwujudkan melalui partisipasi guru dalam KKG, workshop, in-house training (IHT), seminar, dan kegiatan penelitian; (4) pengawasan terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM dilakukan melalui supervisi yang dilakukan oleh pihak sekolah. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pengembangan SDM yang terencana dan terstruktur melalui fungsi-fungsi manajerial mampu meningkatkan kompetensi guru, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu dan daya saing sekolah.¹⁸

4. Leo Anarki, Adi Fadli, S. Ali Jadid Al- Idrus, (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Leo Anarki, Adi Fadli, dan S. Ali Jadid Al-Idrus berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Yatama Wal Masakin dan Pengaruhnya terhadap Mutu Pendidikan* bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan manajemen SDM di lingkungan pesantren serta dampaknya terhadap mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semistruktur, dan dokumentasi. Sumber data primer diperoleh dari wawancara dengan Ketua Yayasan dan Kiai, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen-dokumen lembaga dan tenaga pendidik. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, dengan tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa “perencanaan manajemen SDM di pesantren ini berfokus pada optimalisasi kinerja tenaga pengajar sebagai langkah strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya manajemen SDM yang efektif dalam mencetak lulusan yang kompetitif dan adaptif terhadap perubahan zaman. Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi

¹⁸ Monalisa Monalisa, Husnul Madihah, and Jarkawi Jarkawi, ‘Manajemen Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan Mutu Daya Saing Sekolah Di Sdn Ulu Benteng 2 Kecamatan Marabahan’, *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4.3 (2023), (September 2023), 1889–99 <<https://doi.org/10.55681/jige.v4i3.1230>>.

dalam pengembangan manajemen pendidikan di pesantren dan lembaga pendidikan Islam lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.¹⁹

5. Taufiq, Shodiq Abdullah, (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Taufiq dan Shodiq Abdullah berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MI Nahdlatul Ulama Kraksaan dan SD Muhammadiyah Kreatif Kraksaan* bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen SDM dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multisitus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara individual pada masing-masing situs, kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas situs untuk melihat pola umum. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi yang mencakup aspek kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) perencanaan SDM yang baik dan berkelanjutan merupakan faktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan; (b) rekrutmen tenaga pendidik yang didasarkan pada kriteria yang jelas dan dilaksanakan melalui proses yang transparan menjadi langkah strategis dalam menjamin kualitas SDM di sekolah; dan (c) pelatihan serta pengembangan SDM yang dilakukan secara berkelanjutan, baik melalui program internal maupun eksternal, terbukti mampu meningkatkan kapasitas tenaga pendidik, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan di kedua sekolah tersebut.²⁰ Hal ini disajikan dalam tabel 1.4 mengenai penelitian terdahulu sebagai berikut:

¹⁹ S. Ali Jadid Al- Idrus Leo Anarki , Adi Fadli, 'Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren', *Jurnal Pendidikan Reserct Dan Konseptua*, 9.1 (2025) ,(September 2023) <https://doi.org/https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v9i1.1117>.

²⁰ Shodiq Taufiq and Abdullah Abdullah, 'Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Global Education Journal*, 1.3 (2023), (September 2023), 425–40 <<https://doi.org/10.59525/gej.v1i3.272>>.

Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
1	Penerapan MSDM dalam meningkatkan mutu di SMA Negeri 7 Gowa	Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif; fokus pada aspek MSDM dalam peningkatan mutu pendidikan	Fokus pada satu sekolah menengah negeri dengan teknik wawancara dan dokumentasi; menyoroti seluruh aspek MSDM (perencanaan, rekrutmen, kompensasi, pelatihan, evaluasi) secara lengkap	Menyediakan gambaran utuh pelaksanaan MSDM di sekolah menengah negeri dan keberhasilannya dalam meningkatkan mutu
2	MSDM di SD Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok	Meneliti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi dalam MSDM pendidikan	Lokasi di SD inklusi; melibatkan sistem manajerial yang tidak terpusat pada kepala sekolah; menambahkan sistem pengawasan formal	Fokus pada sistem MSDM di sekolah inklusi dan pengaruhnya terhadap kebutuhan khusus siswa
3	Pengembangan SDM untuk daya saing sekolah di SDN Ulu Benteng 2	Fokus pada pelatihan dan pengembangan guru untuk peningkatan mutu	Menggunakan teori George R. Terry secara eksplisit; menitikberatkan pada aspek pengorganisasian dan supervisi	Memperkuat pentingnya dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah) dalam perencanaan pengembangan SDM
4	MSDM dan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Yatama Wal Masakin	Pendekatan kualitatif dan membahas perencanaan dan	Pendekatan fenomenologis; fokus pada konteks pesantren; sumber data	Memberikan kontribusi terhadap pengelolaan MSDM berbasis

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
		pengembangan SDM	melibatkan tokoh yayasan	pesantren sebagai alternatif pendidikan Islam
5	MSDM dalam peningkatan mutu di MI NU dan SD Muhammadiyah Kraksaan	Menekankan perencanaan, pelatihan, dan rekrutmen SDM sebagai kunci peningkatan mutu	Studi multisitus pada dua lembaga berbeda; analisis data lintas situs; menggunakan pendekatan triangulasi validitas data	Memberikan perspektif perbandingan antar dua lembaga Islam dalam implementasi MSDM

Sumber : dibuat oleh peneliti (2025)

Penelitian ini memiliki kebaruan pada pendekatan implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Yayasan Assalaam Bandung melalui penguatan sistem evaluasi berbasis digital dan integrasi multi-metode penilaian kinerja seperti skala rating, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), dan Management by Objectives (MBO). Selain itu, penelitian ini menekankan pentingnya sistem umpan balik berjenjang, pengembangan dashboard kinerja guru, serta praktik tindak lanjut melalui mentoring dan peer teaching secara sistematis dan berkelanjutan. Tidak seperti penelitian terdahulu yang sebagian besar hanya menggambarkan pelaksanaan MSDM secara umum dan manual, penelitian ini menampilkan strategi MSDM berbasis data, teknologi, serta keterkaitan langsung antara hasil penilaian kinerja dengan pengambilan keputusan strategis (promosi, pelatihan, insentif, rotasi). Fokus pada digitalisasi, penguatan meritokrasi, dan penerapan prinsip continuous performance management menjadikan penelitian ini relevan dengan tantangan dan kebutuhan pengelolaan SDM di lembaga pendidikan modern berbasis keislaman dan profesionalitas.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran konsep atau variabel yang digunakan dalam penelitian ke dalam bentuk yang dapat diukur, diamati, dan dianalisis secara sistematis. Tujuan dari definisi operasional adalah untuk menghindari ambiguitas dan memastikan bahwa setiap variabel memiliki makna yang jelas dan konsisten selama proses penelitian berlangsung. Dengan demikian, “definisi operasional menjadi pedoman penting dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data penelitian.”²¹ Definisi operasional dalam penelitian ini bertujuan untuk memperjelas makna istilah yang digunakan agar tidak menimbulkan penafsiran ganda. Adapun definisi operasional ini mencakup manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

1. Manajemen

Kata manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam bahasa Prancis kata ”manage” berarti tindakan untuk membimbing atau memimpin. Manager berarti pembina yang melakukan tindakan pengendalian, bimbingan dan pengarahan dari sebuah rumah tangga dengan berbuat ekonomis sehingga mencapai tujuan. Pengertian rumah tangga disini adalah luas yaitu mencakup rumah tangga perusahaan, rumah tangga pemerintah, dan lain-lain. Pada perkembangan selanjutnya kata ”management” digunakan hampir disetiap bidang organisasi, mulai dari organisasi pemerintah, swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga profit, non-profit, bahkan lembaga keagamaan seperti, masjid, gereja dan lain-lain.²²

Henry Fayol “menambahkan bahwa manajemen mencakup proses yang sistematis, yakni perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi, dan pengawasan terhadap kegiatan organisasi.”²³

²¹ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.). 134

²² Ara Hidayat and Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah* (Kaukaba, 2012).

²³ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.).113

Selain itu, menurut Robbins dan Coulter, “manajemen tidak hanya berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh orang lain, tetapi juga bagaimana mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.”²⁴

Dengan demikian, manajemen pada dasarnya adalah kombinasi antara seni dan ilmu untuk mengatur dan mengarahkan berbagai unsur organisasi agar dapat bekerja secara terpadu dalam mencapai hasil yang optimal. Sumber daya Pendidikan menurut Rusdiana dalam bukunya adalah “semua faktor yang dapat dimanfaatkan oleh pengelola pendidikan untuk melaksanakan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.”

Dalam sudut pandang Islam manajemen penting dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab untuk mengelola dengan baik. Sebagaimana Allah SWT Berfirman, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

QS. Al-Hasyr [59]: 18 mengandung pesan penting bagi orang-orang yang beriman untuk senantiasa bertakwa kepada Allah dan melakukan introspeksi diri terhadap apa yang telah diperbuat sebagai bekal untuk hari esok, yaitu hari akhirat. Ayat ini menekankan pentingnya kesadaran spiritual dan tanggung jawab pribadi dalam mempersiapkan diri dengan amal saleh, serta menjauhi perbuatan yang dilarang. Seruan untuk bertakwa disebut dua kali dalam ayat ini, menunjukkan betapa pentingnya menjaga hubungan dengan Allah secara konsisten. Di akhir ayat, Allah menegaskan bahwa Dia Maha Mengetahui atas segala yang dikerjakan manusia, sebagai pengingat bahwa tidak ada amal yang luput dari pengawasan-Nya, sehingga setiap tindakan hendaknya dilandasi oleh niat yang ikhlas dan tujuan yang benar.

2. Manajemen SDM

Dalam penelitian ini, manajemen sumber daya manusia dioperasionalkan sebagai serangkaian kegiatan terencana yang meliputi proses rekrutmen personal,

²⁴ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.). 145

pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan. Manajemen SDM dipahami sebagai upaya sistematis lembaga dalam mengelola potensi individu secara profesional dan berkelanjutan untuk mendukung mutu pendidikan.

Manajemen sdm merupakan hal paling utama yang perlu diperhatikan untuk tercapainya tujuan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Gary Dessler

Gary Dessler, mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam teorinya, Dessler menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang mencakup beberapa aspek utama, yaitu rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, serta pengelolaan hubungan karyawan.²⁵

Menurut Dessler, “SDM yang baik harus dimulai dari proses rekrutmen yang efektif untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah itu, organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan kinerja karyawan.”²⁶

Selain itu, Dessler juga menyoroti pentingnya evaluasi kinerja sebagai alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik, menetapkan kompensasi yang adil, dan menentukan langkah pengembangan karier karyawan.

Dessler menekankan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawannya. Pendekatan holistik ini menjadikan teori Gary Dessler relevan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor pendidikan, di mana pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas dan daya saing institusi.²⁷

Dessler membagi manajemen yang baik kedalam empat hal, yaitu rekrutmen personal, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja.

²⁵ Afriyani and others. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM*, 89.

²⁶ Purnaya and SE. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 55.

²⁷ Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, 74.

1. Rekrutmen Personal

Rekrutmen personal dioperasionalkan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh Yayasan Assalaam Bandung untuk menarik dan menjaring calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Rekrutmen ini mencakup identifikasi kebutuhan posisi, penetapan kualifikasi, penyebaran informasi lowongan, serta seleksi administratif dan wawancara.

Rekrutmen dianggap berhasil apabila memenuhi indikator berikut;

(1)Kesesuaian antara kualifikasi pelamar dan kebutuhan lembaga, terutama dalam hal kompetensi profesional dan nilai-nilai keislaman.(2). Proses rekrutmen yang terbuka dan terencana, melalui media daring/luring serta kolaborasi antar unit kerja. (3).Tersusunnya dokumentasi dan data pelamar secara rapi dan terintegrasi, sehingga mendukung transparansi dan akuntabilitas. Definisi ini digunakan untuk mengukur efektivitas strategi rekrutmen yang diterapkan Yayasan Assalaam dalam rangka menyediakan sumber daya manusia yang kompeten dan sejalan dengan visi pendidikan Islam yang berkualitas.²⁸

Rekrutmen merupakan tahap awal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas individu yang akan bergabung dalam organisasi.

Menurut Dessler, rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Proses ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi juga menekankan pada kesesuaian nilai, kompetensi, dan potensi individu terhadap visi dan misi lembaga. Dengan kata lain, rekrutmen yang efektif menjadi fondasi utama bagi pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing.²⁹

a. Sumber Rekrutmen

Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu internal dan eksternal³⁰, yang dijelaskan sebagai berikut : (1) Rekrutmen internal adalah proses perekrutan yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada di dalam organisasi. Bentuk rekrutmen ini umumnya dilakukan melalui promosi (kenaikan jabatan) atau mutasi (perpindahan jabatan ke posisi lain yang setara). (2) Eksternal, yaitu menjaring kandidat dari luar perusahaan melalui media massa,

²⁸ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.)122.

²⁹ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.),115.

³⁰ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.)127.

internet, atau lembaga pendidikan. Ini berguna untuk mendapatkan ide dan keterampilan baru.

b. Metode Rekrutmen

metode rekrutmen di Yayasan Assalaam Bandung merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten, profesional, serta sejalan dengan nilai-nilai keislaman dan visi lembaga. Rekrutmen dilakukan secara terencana dan selektif, dengan menyesuaikan kebutuhan nyata dari masing-masing unit pendidikan, seperti TK, SD, SMP, SMA, dan SMK.

Beberapa metode yang umum digunakan meliputi Iklan, Referensi karyawan dan Rekrutmen online,³¹ yang dijelaskan sebagai berikut : (1) Iklan di media cetak atau daring (online). (2) Referensi karyawan, yaitu kandidat yang direkomendasikan oleh karyawan yang sudah ada. (3) Rekrutmen online, melalui platform seperti *LinkedIn*, *Jobstreet*, dan situs resmi perusahaan.

c. Analisis Kebutuhan Posisi

Sebelum proses rekrutmen dilakukan, langkah awal yang sangat penting adalah mengidentifikasi jabatan mana yang benar-benar membutuhkan tambahan tenaga kerja. Proses ini dikenal dengan istilah analisis kebutuhan jabatan, dan berfungsi sebagai landasan untuk memastikan bahwa perekrutan dilakukan secara tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Dessler salah satu komponen kunci dalam tahap ini adalah analisis jabatan (job analysis yaitu proses sistematis untuk menentukan dan mendokumentasikan tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, serta keterampilan atau kompetensi yang diperlukan dalam suatu posisi pekerjaan. Analisis jabatan membantu organisasi dalam menyusun deskripsi pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification) yang menjadi acuan utama dalam proses rekrutmen dan seleksi.³²

³¹ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). Pearson Education.

³² Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.), 114.

Tujuan dari analisis kebutuhan dan jabatan ini antara lain: (a) Mengetahui jabatan yang kekurangan tenaga kerja, baik karena adanya penambahan beban kerja, pengunduran diri karyawan sebelumnya, maupun ekspansi organisasi. (b) Mengidentifikasi perubahan peran atau tanggung jawab dalam jabatan tertentu yang menuntut kehadiran personel baru. (c) Menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan strategi jangka panjang organisasi, misalnya dalam menghadapi perubahan kurikulum di institusi pendidikan atau penambahan unit baru dalam perusahaan.

2. Seleksi Karyawan

Seleksi bertujuan untuk memilih pelamar yang paling tepat melalui prosedur yang sistematis.

a. Tahapan Seleksi

Tahapan umum meliputi: (1) Seleksi administrasi: Tahap awal ini dilakukan dengan menyaring dokumen lamaran yang masuk, seperti curriculum vitae (CV), surat lamaran kerja, ijazah, dan dokumen pendukung lainnya.

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pelamar memenuhi kualifikasi dasar yang telah ditentukan, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan teknis. (2) Wawancara awal: Wawancara awal biasanya bersifat umum dan bertujuan untuk memperoleh gambaran awal tentang kepribadian pelamar, motivasi kerja, dan kecocokan umum dengan organisasi. Wawancara ini dapat dilakukan secara langsung, melalui telepon, atau daring (online). (3) Tes kemampuan (kognitif, kepribadian, psikotes), (4) Wawancara lanjutan, (5) Penawaran kerja.³³

b. Validitas dan Reliabilitas Alat Seleksi

Validitas mengukur sejauh mana alat seleksi mencerminkan kinerja di masa depan. Reliabilitas berarti konsistensi hasil tes dalam kondisi yang sama. Dessler menekankan pentingnya alat seleksi yang memiliki validitas prediktif tinggi agar perusahaan tidak salah memilih kandidat. Dessler secara khusus menekankan pentingnya validitas prediktif, yaitu kemampuan suatu alat seleksi untuk meramalkan performa kerja seseorang setelah dipekerjakan. Contohnya, jika tes kepribadian yang digunakan

³³ 'Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*. 280

menunjukkan bahwa kandidat dengan skor tinggi cenderung memiliki performa kerja yang baik setelah 6 bulan bekerja, maka tes tersebut memiliki validitas prediktif yang tinggi.

Reliabilitas penting karena tanpa reliabilitas, validitas pun menjadi tidak berarti. Tes yang tidak konsisten tidak mungkin secara akurat mengukur kinerja masa depan. Reliabilitas juga penting untuk menjaga keadilan dan objektivitas dalam proses seleksi, sehingga semua kandidat diperlakukan setara.³⁴

c. Kesesuaian Seleksi dengan Analisis Jabatan

Seleksi harus berdasarkan hasil analisis jabatan, agar proses ini benar-benar menilai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan posisi yang dituju.

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan fondasi dari seluruh praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi. Analisis ini menghasilkan dua dokumen utama, yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merinci tugas dan tanggung jawab suatu posisi, sedangkan spesifikasi pekerjaan merinci kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut dengan baik.³⁵

Dessler menekankan bahwa setiap alat seleksi baik itu tes tertulis, wawancara, maupun psikotes harus dirancang untuk mengukur kompetensi yang telah diidentifikasi dalam analisis jabatan. Dengan demikian, proses seleksi tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi benar-benar mampu menyaring kandidat berdasarkan kesesuaian aktual dengan kebutuhan jabatan.

Contohnya, jika analisis jabatan menunjukkan bahwa posisi membutuhkan kemampuan berpikir analitis dan keterampilan komunikasi interpersonal, maka proses seleksi harus melibatkan tes logika dan wawancara perilaku (*behavioral interview*) yang menguji dua aspek tersebut. Bila proses seleksi tidak selaras dengan hasil analisis jabatan, maka organisasi berisiko merekrut kandidat yang tidak sesuai secara fungsional, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun tim.

Selain itu, ketidaksesuaian antara hasil seleksi dan tuntutan jabatan dapat menciptakan ketimpangan dalam beban kerja tim, menurunkan moral rekan kerja, serta menghambat pencapaian target institusi secara keseluruhan. Dalam konteks lembaga pendidikan, hal ini bisa berdampak pada kualitas layanan pembelajaran,

³⁴ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 42.

³⁵ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 43.

kepuasan siswa, dan reputasi sekolah atau yayasan. Oleh karena itu, penerapan prinsip *job fit* dalam proses seleksi menjadi kunci untuk memastikan bahwa setiap individu yang direkrut benar-benar memiliki kompetensi teknis dan perilaku yang dibutuhkan oleh peran tersebut. Dengan demikian, integrasi antara analisis jabatan dan proses seleksi bukan sekadar prosedur administratif, tetapi merupakan strategi manajerial yang mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Dessler, “pelatihan adalah proses memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaannya saat ini, sementara pengembangan lebih ke arah masa depan.”³⁶

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Harus dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Ini bisa dilakukan melalui observasi, wawancara, atau evaluasi kinerja.

Menurut Gary Dessler, “analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis) merupakan proses awal yang esensial dalam manajemen pelatihan dan pengembangan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan kompetensi, baik di tingkat individu, pekerjaan, maupun organisasi.”³⁷

Dessler membagi analisis kebutuhan pelatihan ke dalam tiga tingkat utama: (a) Analisis Organisasi (*Organizational Analysis*): Menilai kebutuhan pelatihan dari perspektif strategis organisasi secara keseluruhan. Misalnya, apakah perubahan kebijakan, teknologi baru, atau persaingan pasar memerlukan peningkatan keterampilan bagi seluruh staf. (b) Analisis Tugas atau Jabatan (*Task or Job Analysis*): Menganalisis tugas-tugas spesifik dari suatu posisi dan keterampilan atau pengetahuan apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dengan baik. Hasil dari analisis jabatan dapat digunakan untuk merancang pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. (c) Analisis Individu (*Person Analysis*);

³⁶ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 120

³⁷ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 242.

Bertujuan untuk mengidentifikasi siapa saja karyawan yang memerlukan pelatihan, serta jenis pelatihan apa yang diperlukan berdasarkan evaluasi kinerja, hasil wawancara dengan atasan langsung, atau observasi terhadap kegiatan kerja harian.

b. Desain Program Pelatihan

Pelatihan yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas, metode yang jelas metode yang sesuai (ceramah, simulasi, e-learning), serta instruktur yang kompeten.

c. Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Dessler mengacu pada model Kirkpatrick yang menilai efektivitas pelatihan dalam empat level: (1) Reaksi: bagaimana perasaan peserta terhadap pelatihan, (2) Pembelajaran: pengetahuan/kemampuan, (3) Perilaku: perubahan perilaku kerja, (4) Hasil: dampak terhadap kinerja organisasi.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi bagaimana karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Gary Dessler, “penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu, dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.”³⁸

a. Penetapan Standar Kinerja

Standar ini harus spesifik, terukur, relevan, dan berbasis hasil kerja (output). Harus dikomunikasikan kepada karyawan sejak awal. tanggung jawabnya dalam periode tertentu, dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.”³⁹

b. Penetapan Standar Kinerja

Standar ini harus spesifik, terukur, relevan, dan berbasis hasil kerja (output). Harus dikomunikasikan kepada karyawan sejak awal.

³⁸ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 279.

³⁹ Dessler, G. *Human Resource Management (16th Ed.)*, 279.

c. Penetapan Standar Kinerja

Standar ini harus spesifik, terukur, relevan, dan berbasis hasil kerja (output). Harus dikomunikasikan kepada karyawan sejak awal.

d. Teknik Penilaian

Teknik penilaian ini mencakup ke dalam beberapa bagian yaitu; (1) Skala rating; memberikan nilai numerik pada kinerja tertentu. (2) *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*: penilaian berdasarkan perilaku kerja yang terukur. (3) *Management by Objectives (MBO)*: menetapkan target kinerja yang disepakati bersama antara atasan dan karyawan.

e. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Penilaian tidak berhenti pada evaluasi, tetapi harus disertai dengan feedback konstruktif dan rencana pengembangan selanjutnya. Menurut Dessler, “umpan balik yang efektif bersifat spesifik, langsung, dan berorientasi solusi.”⁴⁰



⁴⁰ Dessler, G. *Human Resource Management* (16th Ed.), 234.