



---

## Strategi Manajemen dalam Penerapan Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi pada PPPA Daarul Qur'an Bandung)

**Gina Nur Amalia**

*Ekonomi Syariah, STAI Muhammadiyah Garut, Indonesia*

*Jl Raya Cikelet No 242, Garut, Indonesia*

*Email: nuramaliagina6@gmail.com*

---

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi dari fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia di lembaga nirlaba LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung. Sebagaimana diketahui bahwa implementasi dari fungsi manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/ perusahaan merupakan hal yang penting adanya. Di tengah tantangan perekonomian global pada tahun 2022 yang dikenal dengan istilah *the perfect storm*, stabilitas dan eksistensi sebuah organisasi profit maupun nonprofit menjadi tugas yang berat bagi seluruh *stakeholder*. Tantangan tersebut dirasakan juga oleh LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung. Fungsi penerapan pengembangan sumber daya manusia yang baik dinilai dapat menjadi strategi yang tepat dan memberikan relevansi terhadap kinerja sebuah organisasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif analitis dengan jenis penelitian kualitatif. Lokus penelitian adalah PPPA Daarul Qur'an Bandung. Metode pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara, dan penelaahan dokumen. Sedangkan tehnik analisis data dengan menggunakan langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa penerapan fungsi pengembangan karyawan LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat melalui implementasi kegiatan yang meliputi : pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja yang telah diaplikasikan dengan baik.

**Kata Kunci** : Fungsi Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Pendidikan, Pelatihan, Penilaian Kinerja

---

### Abstract

*The purpose of this study is to describe the implementation of the human resource development function in the non-profit institution LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung. As is known, implementing the human resource management function in an organization/company is important. Amid the challenges of the global economy in 2022, known as the perfect storm, the stability and existence of a for-profit and non-profit organization is a difficult task for all stakeholders. This challenge is also felt by LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung. The function of implementing good human resource development is considered to be the right strategy and provides relevance to the performance of an organization. The research method used in this study is descriptive-analytical with a qualitative type of research. The research locus is PPPA Daarul Qur'an Bandung. The data collection method is through observation, interviews, and document review. Meanwhile, the data analysis technique uses data reduction steps, data presentation, and conclusions drawn. The results of this study found that the implementation of the employee development function of LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung can be said to have been carried out well. This can be seen through implementing activities that include: education, training, and performance assessment that have been applied well.*

**Keywords:** *Development Function, Human Resources, Education, Training, Performance Appraisal*

---

## 1. PENDAHULUAN

Tantangan perekonomian global tahun 2022 yang disebut dengan *The Perfect Storm* atau juga diberi istilah 5C yaitu Covid-19, *Conflict* Rusia-Ukraina, *Climate Change*, *Commodity Prices*, dan *Cost of Living*, telah memberikan pengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat Indonesia (Limanseto, 2022). Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat dalam sebuah organisasi agar memiliki daya saing dan mempertahankan eksistensinya di tengah kondisi perekonomian yang tidak menentu tersebut. Dalam hal ini, PPPA Daarul Qur'an Bandung sebagai sebuah lembaga yang mengurus dana umat secara akuntabel dan profesional serta berorientasi pada pengabdian terhadap pengembangan masyarakat, juga memiliki urgensi yang sama untuk mampu mempertahankan stabilitas dan daya saingnya. PPPA Daarul Qur'an Bandung bernaung di bawah Yayasan Daarul Qur'an Nusantara, tercatat sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional atau disingkat menjadi LAZNAS. Adapun menurut peraturan perundang-undangan Nomor 23 Tahun 2011, Lembaga Amil Zakat (LAZ) sendiri merupakan sebuah lembaga yang mengatur pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang dapat dibentuk oleh masyarakat.

Urgensi untuk dapat mengoptimalkan capaian lembaga dan mempertahankan keberlangsungan lembaga ke depannya, menjadikan pihak manajemen PPPA Daarul Qur'an Bandung terus melakukan evaluasi dan menerapkan beberapa strategi agar kinerja organisasi dapat serta merta berjalan secara optimal. Salah satu strategi yang ditempuh adalah penerapan fungsi pengembangan sumber daya manusia yang berada di dalam internal organisasi. Fungsi pengembangan SDM ini, dinilai dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja SDM sebuah organisasi dan memiliki relevansi pada peningkatan kinerja organisasinya. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Rosalena (2021) yang mengungkap hasil temuan penting tentang dampak positif dari fungsi pengembangan dan pemeliharaan SDM, serta pengaruh yang signifikan dari kedua fungsi tersebut terhadap peningkatan kinerja SDM. Hal ini juga didukung oleh penelitian Mashuddin (2022) yang menemukan bahwa implementasi dari pengembangan kemampuan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi/ capaian SDM. Sementara itu kinerja SDM akan mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi/ perusahaan. Dengan kata lain, ketika SDM mengalami peningkatan prestasi/ capaian kerja maka prestasi/ capaian organisasi juga akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja SDM buruk, maka akan berdampak buruk pula bagi organisasi (Rudiyanto, 2021).

Maka, penulis tertarik untuk memotret lebih dalam mengenai penerapan fungsi pengembangan sumber daya manusia di PPPA Daarul Qur'an Bandung. Dengan harapan dapat memberikan wawasan dan informasi mengenai kajian manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi nirlaba.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif analitis. Dimana pendeskripsian melalui penjabaran hasil wawancara dengan informan (yang dianggap mengetahui informasi yang berkaitan dengan kajian penelitian), hasil dari pengamatan langsung di lapangan pada karyawan PPPA Daarul Qur'an Bandung, dan dokumen yang mendukung temuan penelitian.

Deskriptif dalam hal penyajian data dan analisis berupa narasi tertulis yang berisi pemaparan mengenai suatu peristiwa atau interaksi tingkah laku yang terjadi dengan penjabaran sebagaimana adanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nazir, bahwa tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988).

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2021). Dalam hal ini, peneliti berusaha menafsirkan interaksi tingkah laku manusia atau makna dari suatu peristiwa dalam situasi tertentu berkaitan dengan konteks penelitian mengenai penerapan fungsi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada PPPA Daarul Qur'an Bandung. Dengan demikian, lokus penelitian adalah PPPA Daarul Qur'an Bandung yang berlokasi di Komplek Graha Asih, Jalan PU Pengairan Nomor 8, Kelurahan Cipamokolan, Kecamatan Rancasari, Kota Bandung. Adapun waktu penelitian berlangsung mulai tanggal 22 April 2022 dan berakhir pada tanggal 30 Juni 2022.

Metode pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara, dan penelaahan dokumen. Sedangkan tehnik analisis data dengan menggunakan langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap faham dan dapat memberikan sebanyak-banyaknya informasi mengenai kajian penelitian yaitu kepala cabang LAZNAS PPPA Darul Qur'an Bandung, staff keuangan (yang secara teknis sekaligus menjadi admin sumber daya insani), serta relawan LAZNAS PPPA Darul Qur'an Bandung. Sedangkan sumber data sekunder yang digunakan untuk mendukung temuan penelitian yaitu data dan teori yang peneliti kumpulkan dari buku, artikel jurnal, karya tulis ilmiah, serta dokumen-dokumen yang mendukung fokus penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

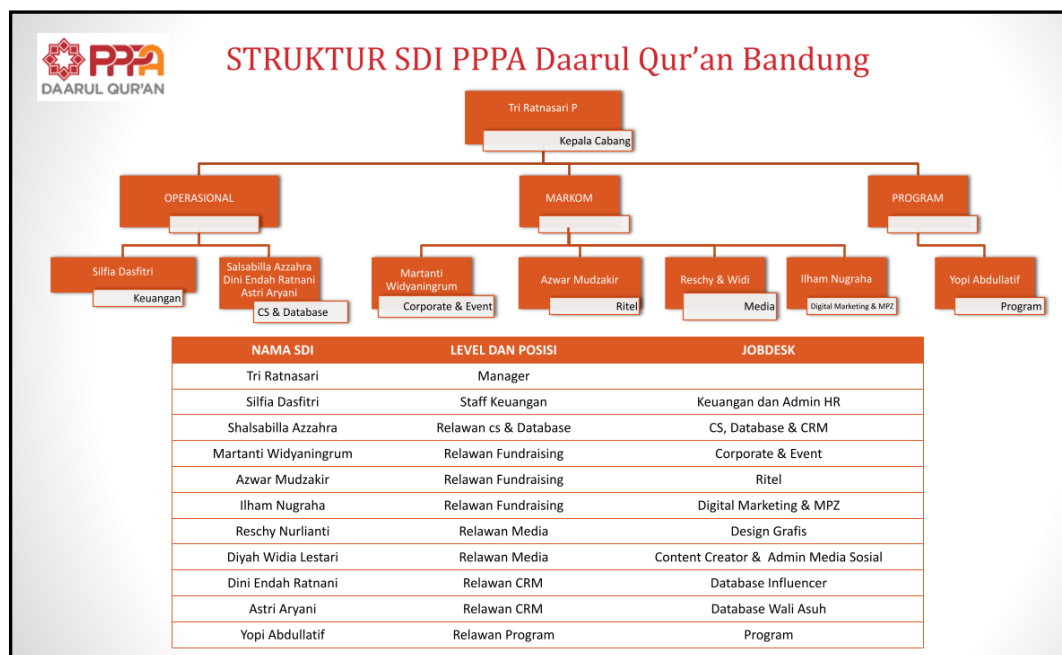
#### 3.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Eksistensi dan keberlangsungan sebuah organisasi berbanding lurus dengan pemertahanan kinerja karyawannya. Sementara kinerja lembaga/organisasi memiliki hubungan erat dengan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sebagai modal pokok sebuah lembaga, manusia dikenal dengan istilah *human capital*, yang bila dikelola dengan profesional akan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lembaga/organisasi. Darodjat (2015) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik dalam perusahaan dapat menghasilkan keuntungan tinggi, produktifitas tinggi, dan pertumbuhan yang tinggi pula.

Dengan potensinya yang besar, manusia membutuhkan satu bidang ilmu yang mengatur dan mengarahkan perilakunya di dalam organisasi, yang sering disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Bangun (2012), MSDM merupakan satu disiplin ilmu yang berhubungan dengan pengaturan manusia melalui berbagai kegiatan dan fungsi operasional organisasinya. Adapun Hasibuan (2010) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni sekaligus yang mengatur relasi dan peranan pekerja agar berjalan efektif dan efisien guna merealisasikan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dalam pandangan Suparyadi (2015), MSDM merupakan suatu sistem yang dimaksudkan untuk membangun sikap, perilaku,

dan performa pekerja agar memberikan kontribusi optimal dalam upaya memenuhi target-target perusahaan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia (MSDM) dimaknai sebagai proses penyatuan organisasi dan manusia guna mencapai tujuan masing-masing.

Sebagai sebuah organisasi pengelola dana zakat, yang dituntut kredibilitas dan profesionalismenya. LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung membutuhkan tata kelola sumber daya manusia yang baik guna menjalankan roda lembaga agar tetap stabil dan eksis. Mengingat peran Sumber Daya Manusia sangatlah krusial, maka pihak Manajemen juga memberikan perhatian yang khusus dengan menempatkan staff Keuangan yang juga memiliki jobdesk sebagai admin HR (*Human Resource*) atau disebut juga dengan Admin SDI (Sumber Daya Insani) dalam struktur kepengurusannya. Secara operasional Admin HR ini bersama kepala cabang memiliki wewenang untuk mengelola SDM PPPA Daarul Qur'an Bandung mulai dari pengadaan SDM, pengembangan SDM, pemeliharaan SDM, integrasi SDM, pemberian kompensasi SDM sampai pada pemutusan hubungan kerja SDM.



Sumber : Dokumen LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung, 2024 (diolah)

Secara literal dan kebahasaan istilah sumber daya manusia (SDM) dialihbahasakan dari kata "human resource", namun demikian sebagian ahli memandang sumber daya manusia berarti "manpower" (tenaga kerja). Dan beberapa pakar mendefinisikan sumber daya manusia dengan istilah personalia, kepegawaian, dan sebagainya. (Sutrisno, 2009). Berbeda dengan sumber daya lainnya, SDM menjadi satu-satunya sumber daya yang berasal dari suatu entitas yang memiliki perasaan, kognisi, serta kecakapan/keterampilan. Seluruh potensi yang melekat pada SDM memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan organisasi profit maupun organisasi nonprofit. Betapapun maju dan berkembangnya teknologi informasi dan kapital yang kita miliki, tanpa dukungan sumber daya manusia yang cakap, suatu organisasi bisnis maupun nonbisnis akan mengalami banyak kendala untuk berkembang, maju dan mencapai target organisasi.

Sebagai aktor utama dalam pengembangan organisasi, diskursus mengenai manusia tidak pernah ada habisnya disebabkan sebegitu kompleksnya manusia bila disandingkan dengan sumber daya lainnya dalam organisasi. Dengan begitu, tata kelola organisasi secara baik bukanlah sebuah pilihan, melainkan suatu keniscayaan yang harus ditempuh. Singkat kata, organisasi membutuhkan manajemen untuk dapat berfungsi sesuai tujuan organisasi yang telah dibuat. Relasi manusia dan manajemen sering dipandang sebagai dua sisi mata uang yang saling membutuhkan dan tak dipisahkan bagi kelangsungan tumbuh kembangnya suatu organisasi. Pada saat bersamaan, keberadaan manusia sebagai pelaku sekaligus objek sangat dibutuhkan di dalam manajemen organisasi. Manusia, organisasi, dan manajemen ketiganya saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Bagaimanapun juga, manusia tetap menjadi faktor penentu bagi kemajuan organisasi; sementara organisasi dan manajemen berperan sebagai *tools* yang dibutuhkan bagi manusia untuk kemaslahatannya.

### 3.2. Strategi dalam Perspektif Manajemen

Mintzberg mengajukan lima definisi strategi sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif (Mintzberg et al., 1998). Menurut Porter (1996) strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan bernilai. Adapun Drucker (1974) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang dilakukan dengan muatan tujuan. Sedangkan Moore (1959) mendefinisikan strategi sebagai desain atau rancangan untuk suatu tindakan atau secara esensial strategi merupakan konsepsi yang mendahului tindakan. Berbeda dengan taktik, strategi adalah rencana umum untuk penempatan sumberdaya dalam rangka membangun posisi yang menguntungkan, sementara taktik adalah skema untuk tindakan spesifik (Grant, 1995). Dalam perspektif manajemen, strategi sebuah organisasi/ perusahaan merupakan kewenangan dari *Top management* yang berkaitan dengan arah perusahaan, untuk selanjutnya diturunkan pada *middle management* dan *low management* dalam bentuk rencana jangka menengah dan rencana jangka pendek (Suci, 2015). Metode yang digunakan oleh sebuah perusahaan atau industri untuk merumuskan, perancangan, dan upaya yang dilakukan oleh perusahaan demi pertumbuhan pengelolaan yang lebih baik, dikenal dengan istilah manajemen strategik (Sudarni et al., 2023).

Menurut David (2011) dalam Sudarni et al. (2023) 3 tahapan dalam melaksanakan manajemen strategik adalah sebagai berikut : (1) Penentuan Rumusan Strategi, yang aktivitasnya meliputi : kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan visi dan misi, melakukan identifikasi peluang ketidakpastian dan gangguan eksternal, menentukan kondisi lingkungan internal, menetapkan tujuan untuk jangka waktu yang panjang, menetapkan strategi-stategi alternatif baik umum maupun khusus; (2) Implementasi Strategi, dimana hal ini dilakukan untuk menentukan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang sudah ditargetkan setiap tahunnya. Pada tahapan ini organisasi perlu mengelola berbagai kebijakan yang harus dipatuhi dan ditaati oleh seluruh anggota. Selain itu manajer perusahaan juga perlu menggerakkan sumber daya manusianya untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan; (3) Evaluasi Strategi, dimana manajer memiliki fungsi pokok untuk mendapatkan informasi sejauh mana keberhasilan strategi yang sudah diterapkan. Kegiatan evaluasi strategi meliputi: review faktor eksternal dan internal dari strategi yang dilaksanakan, pengukuran kinerja, dan mengambil tindakan korektif atas strategi yang telah ditetapkan semula.

PPPA Daarul Qur'an Bandung terus mengupayakan strategi yang efektif untuk menjalankan roda organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Perumusan strategi ditetapkan sedemikian rupa diantaranya : (1) penentuan arah lembaga yang menjadi landasan dalam menjalankan aktivitas organisasi yang tertuang dalam visi dan misi lembaga, (2) pemindaian terhadap faktor internal dan eksternal organisasi, dan (3) penetapan rencana strategis lembaga. Adapun Visi PPPA Daarul Qur'an yaitu : "Membangun masyarakat madani berbasis Tahfidzul Qur'an untuk kemandirian ekonomi, sosial, budaya, dan pendidikan bertumpu pada sumberdaya lokal yang berorientasi pada pemuliaan Al-Qur'an". Sementara Misi yang dimiliki PPPA Daarul Qur'an yaitu :

1. Menjadikan Tahfidzul Qur'an sebagai budaya hidup masyarakat Indonesia.
2. Mewujudkan kemandirian ekonomi, pangan, pendidikan, dan kemandirian teknologi berbasis Tahfidzul Qur'an.
3. Menjadikan Indonesia bebas buta Al-Qur'an.
4. Menjadi lembaga yang menginspirasi masyarakat untuk peduli dan berpihak pada kaum lemah melalui nilai-nilai sedekah.
5. Menjadi lembaga pengelola sedekah yang profesional, transparan, akuntabel dan terpercaya.

Dengan visi dan misi tersebut di atas PPPA Daarul Qur'an Bandung memberikan citra lembaga yang berorientasi pada pengabdian terhadap umat di sektor ekonomi, sosial, budaya, serta pendidikan. Dan karakter yang menjadi ciri khas organisasi PPPA Daarul Qur'an yaitu berasaskan tahfizul Qur'an sehingga memiliki nilai tambah tersendiri bagi lembaga. Sebagai sebuah organisasi pengelola zakat nasional, posisi visi misi ini memiliki peran penting dalam menggambarkan organisasi dan menjadi acuan pada tiap kegiatannya dalam upaya mencapai target-target organisasi.

Pemindaian faktor eksternal dan internal organisasi juga dilaksanakan secara berkelanjutan, hal ini dilakukan guna menyelaraskan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan tantangan yang sedang berlangsung. Metode yang digunakan yaitu pemindaian oleh internal manajemen dan pemindaian secara keseluruhan berdasarkan input dari SDM yang terlibat di PPPA Daarul Qur'an Bandung. Secara rutin manajemen PPPA Daarul Qur'an Bandung, mengadakan rapat evaluasi karyawan setiap bulan sekali, dan tentatif disesuaikan dengan kebutuhan *event* atau kebutuhan lembaga. Rapat ini sebagai ajang evaluasi kinerja karyawan PPPA Daarul Qur'an Bandung perbulannya (mengevaluasi kekurangan dan kelebihan SDM), mencari solusi atas tantangan dan permasalahan yang ditemukan (faktor eksternal organisasi), dan sarana komunikasi untuk saling bertukar ide. Tak jarang berlaku pemberian *challenge* dari kepala cabang guna memberikan stimulus tercapainya target penghimpunan dana. Secara teknis, pemberian *challenge* ini membuka kesempatan bagi para relawan yang kinerjanya belum terlihat atau dinilai kurang optimal untuk dapat memaksimalkan diri atau bahkan pemberian *challenge* ini dapat memotivasi SDM dalam pemenuhan target agar lebih optimal kinerjanya karena ada *reward* dalam bentuk penambahan *ujroh* yang akan diberikan oleh manajemen bila target dapat tercapai.



**Gambar 1** Rapat Evaluasi Karyawan LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung  
(Sumber : Dokumen PPPA Daarul Quran Bandung, 2024)

Penetapan rencana strategis lembaga telah dibuat oleh PPPA Daarul Qur'an Pusat dan telah terdokumentasikan dengan baik dan juga menjadi arah lembaga PPPA Daarul Qur'an Bandung dalam menjalankan aktivitasnya. Secara periodik, Para Kepala Cabang sering mengadakan pertemuan dengan pihak manajemen Daarul Qur'an Pusat untuk merefleksikan dan mengevaluasi tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang lembaga. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala cabang PPPA Daarul Qur'an Bandung, saudari Tri Ratnasari Pratiwi :

*"Ya kita sering ngadain rapat sama pihak pimpinan dan manajemen dari pusat juga, rapatnya disesuaikan bisa online via zoom bisa juga offline kita meeting langsung. Waktunya juga fleksibel sesuai kebutuhan ya. Agendanya macem-macem, bisa seputar target jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, atau kondisional kayak sosialisasi kebijakan dari pusat gitu."*

Adapun implementasi strategi dalam tahapan manajemen strategik yang diterapkan oleh PPPA Daarul Qur'an Bandung diantaranya penerapan struktur organisasi yang efektif dan efisien (dapat dilihat pada gambar 3.1.), penyusunan RAB perbulan yang disusun oleh staff keuangan, penerapan SOP karyawan kantor dan relawan, penerapan SOP kegiatan, dan penerapan fungsi operasional manajemen organisasi. Sementara pada tahap evaluasi strategi, metode yang digunakan oleh pihak manajemen adalah melalui pengukuran kinerja melalui evaluasi pekanan dan pengisian KPI (*Key Performance Indikator*) tiap semesternya.

### 3.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi profit dan nonprofit memiliki tujuan yang tertuang dalam Anggaran Dasar organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal di antaranya melalui penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat sasaran dengan merujuk pada fungsi-fungsi manajemen. Setiap organisasi (baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan) dapat mencapai target-targetnya secara efektif dan efisien dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara total (Wijaya & Rifa'i, 2016).

Secara teoretis, fungsi MSDM seperti disampaikan oleh Sunyoto (2015) terbagi menjadi dua bagian yaitu: fungsi manajerial dan fungsi operasional. Selanjutnya Flippo memecah kembali fungsi manajerial dan operasional manajemen sumber daya manusia menjadi beberapa bagian yang lebih terperinci. Pertama, fungsi manajerial memiliki beberapa sub kategori yaitu aktivitas merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan. Sedangkan fungsi operasional memiliki beberapa sub bagian yaitu aktivitas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, melakukan penyatuan/ integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Flippo, 1995).

Fungsi pengembangan SDM termasuk ke dalam fungsi operasional MSDM, yang meliputi beberapa kegiatan: penyediaan pendidikan dan pelatihan, pengembangan SDM, dan asesmen/ penilaian capaian kerja (Mangkunegara, 2017). Pendidikan merupakan aktivitas peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh, sedangkan pelatihan merupakan aktivitas peningkatan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu (Flippo, 1995). Adapun penilaian capaian kerja/ kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Mangkunegara, 2004). Sedangkan menurut Hasibuan, penilaian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu (Hasibuan, 2003).

Dalam pandangan Sunyoto (2015), pengembangan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi seperti meningkatkan kecakapan (*skills*), pengetahuan, dan perilaku tenaga kerja sehingga dapat menjalankan kewajibannya dengan baik. Tenaga kerja mendapatkan pelatihan untuk menjadi tenaga produktif dan kompetitif, sehingga mereka mampu beradaptasi dengan berbagai kemajuan sains dan kebutuhan organisasi yang terus berkembang dinamis. Selain itu, fungsi pengembangan sumber daya manusia berkorelasi secara simultan dengan kecakapan para tenaga kerja sebagai kelompok yang menggerakkan organisasi/ lembaga (Rosalena, 2021; Mashuddin, 2022). Pengembangan SDM merupakan satu ikhtiyar yang kontinyu untuk mengembangkan kompetensi praktis, teoritis, konseptual, dan karakter tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan/posisi tertentu melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2010). Di dalam organisasi manapun, pengembangan karyawan memiliki peran sentral untuk terus meningkatkan pengetahuan teoritis dan praktis para karyawan sehingga semua *stakeholder* organisasi mendapatkan manfaat material dan nonmaterial dalam jangka panjang. Dengan perkataan lain, sumber daya manusia unggul merupakan aset tak ternilai bagi individu dan perusahaan.

Tujuan dari pengembangan SDM adalah agar karyawan lebih produktif dan mampu berkontribusi secara efektif dalam menjalankan pekerjaannya. LAZNAS PPPA Darul Qur'an Bandung telah menjalankan fungsi pengembangan SDM dengan baik, dimana penerapannya berupa aktivitas pendidikan dan pelatihan yang menunjang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan teknis bagi SDM serta penilaian kinerja SDM yang dilakukan secara berkala.

#### a. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan aktivitas yang tidak terpisahkan satu sama lain dalam pengembangan sumber daya manusia. Secara definisi, pendidikan merupakan aktivitas peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh,



sedangkan pelatihan merupakan aktivitas peningkatan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu (Flippo, 1995).

PPPA Daarul Qur'an Bandung memfasilitasi setiap karyawannya untuk senantiasa dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki baik dari aspek ilmu pengetahuan, keterampilan, maupun sikap moral. Untuk pendidikan dan pelatihan, yang menyangkut kegiatan dalam rangka meningkatkan ilmu keagamaan. PPPA Daarul Qur'an secara rutin mengadakan *riyadhoh* harian berupa kegiatan mengaji Al-Qur'an (surat Al-Waqi'ah) bersama, dilanjutkan kajian bersama Ustadz Ahmad Irfan Syauqi (pendamping yang ditunjuk oleh pihak manajemen), yang kemudian diteruskan dengan kegiatan tahsin perorang. Hal ini dirasa memiliki manfaat yang sangat signifikan dalam meningkatkan kemampuan membaca Al-Qur'an dan menjadi sarana untuk senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT. Seperti penuturan Staff keuangan dan admin HR saudari Silfia Dasfitri :

*"Ya disini tuh kita ga hanya kerja, tapi kita banyak belajar agama juga".*

Demikian juga penuturan relawan media, saudari Reschy Nurlianti :

*"Kita suka ada kegiatan kajian sama Ust. Irfan tiap hari Jum'at. Yaa sesuai lah ya dengan visi lembaga".*

Karena mengusung visi mulia yaitu "Membangun masyarakat madani berbasis Tahfidzul Qur'an untuk kemandirian ekonomi, sosial, budaya, dan pendidikan bertumpu pada sumberdaya lokal yang berorientasi pada pemuliaan Al-Qur'an", maka seluruh karyawan/SDM yang berkhidmat di PPPA Daarul Qur'an Bandung haruslah berorientasi pada pemuliaan Al-Qur'an. Aktivitas *riyadhoh* mengaji dan pelatihan tahsin yang dilaksanakan tiap pekan sekali di hari Jum'at, sangatlah menunjang karyawan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dalam membaca sekaligus menghafal Al-Qur'an. Di samping itu kajian rohani yang diisi oleh Ust. Ahmad Irfan Syauqi (pembimbing yang ditunjuk oleh pihak manajemen PPPA Daarul Qur'an Bandung) membawa angin segar bagi para karyawan terutama untuk senantiasa menjaga *ghirah* berjuang di jalan Allah. Proses pendidikan ini pada praktiknya disandingkan dengan pelatihan untuk memberikan dampak jangka panjang bagi karyawan. Aktivitas kajian, *riyadhoh*, dan tahsin yang rutin dilakukan tiap sekali sepekan ini dilakukan dalam rangka mengkondisikan SDM PPPA Daarul Qur'an Bandung pada atmosfer kerja yang Islami.

Pada dasarnya manusia diberikan keistimewaan oleh Allah SWT melebihi makhluk lainnya di muka bumi ini, sehingga manusia dapat mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sebagaimana yang tercantum dalam Firman Allah SWT surah Al-Isra ayat 70 yang berbunyi :

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَيْدِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ

Terjemah :

*"Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan."*

Selama berkhidmat di PPPA Daarul Qur'an Bandung diketahui setiap SDMnya pernah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang menunjang karyawan untuk meningkatkan keterampilan/ skill terutama pada bidangnya masing-masing. Dari hasil wawancara dengan perwakilan masing-masing divisi diketahui bahwa minimal masing-



masing personal pernah dibekali 2 jenis pelatihan (baik yang diselenggarakan oleh pihak PPPA Daarul Qur'an Bandung maupun bekerja sama dengan pihak eksternal perusahaan).

Kegiatan pelatihan biasanya berupa proses jangka pendek yang disusun sedemikian rupa untuk mengajarkan pengetahuan sekaligus keterampilan tertentu. Dalam hal ini pada dasarnya pelatihan membantu karyawan untuk dapat menguasai keterampilan khusus atau bahkan membantu karyawan untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) menjadi satu keniscayaan bagi pengembangan organisasi profit maupun organisasi nonprofit. Tujuan utama dari DIKLAT adalah meningkatkan pengetahuan teoritis para karyawan lama dan baru sehingga mereka dapat beradaptasi dengan berbagai kemajuan di bidang sains dan teknologi.

Walaupun pelatihan dapat membantu karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang sedang dilakukan (saat ini), pelatihan juga akan memberi dampak di masa yang akan datang. Kegiatan pelatihan dalam pengembangan SDM ini, menambah kemampuan karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga tidak hanya perusahaan yang mendapat keuntungan dari dampak pelatihan ini, melainkan karyawan yang menjadi peserta pelatihan mendapat keuntungan berupa meningkatnya kemampuan sepanjang kariernya bahkan dapat membantu peningkatan kariernya di masa yang akan datang. Dari penuturan relawan media saudara Reschy Nurlianti diketahui begitu bermanfaatnya hasil dari pelatihan yang diikuti selama menjadi karyawan di PPPA Daarul Qur'an Bandung, sebagai berikut:

*"Walaupun sistemnya online, namun setelah didengarkan bersama mengenai materi public speaking dari panji pragiwaksono ada challenge public speaking untuk menyampaikan kembali apa yang telah disampaikan, dan itu melatih daya tangkap dan kemampuan bicara kita, Alhamdulillah bagi saya hal itu memberikan dampak positif yakni dalam public speaking. Selanjutnya pelatihan optimalisasi media, kegiatan berlangsung selama beberapa pekan dengan menggunakan zoom yang diikuti oleh media seluruh cabang di PPPA, Dengan materi yang didapat kita semakin paham dengan pengoptimalisasian media sosial dan menjadi sarana yang baik untuk saling tukar informasi mengenai kendala ataupun pencapaian dari setiap cabang. Lalu ada Tes Minat Bakat beserta penjelasan dan pengarahannya, menjadi lebih mengetahui karakter utama kita dan bagaimana cara pengasahan yang tepat, mana karakter lemah kita yang harus di tutupi atau di asah dan juga kita bisa saling memahami karakter orang lain. Pada Kajian online SDI, Alhamdulillah banyak topik topik yang telah dibahas dan menjadi wawasan ilmu baru bagi saya. Pada Training mengenai marketing komunikasi, saya jadi lebih mengetahui bagaimana strategi berkomunikasi dengan tiap-tiap orang."*

Beberapa pelatihan yang diperoleh oleh karyawan selama berkhidmat di PPPA Daarul Qur'an Bandung diantaranya : Pelatihan tahsin, Pelatihan pembekalan zakat, Pelatihan Pajak, Pelatihan Keuangan LAZNAS, Pelatihan AEDP (*Amil Executive Development Program*), Pelatihan *Public Speaking*, Pelatihan teknik *canvassing*, Digital Marketing (iklan fb+IG ads), Pelatihan *copy writing*, Pelatihan manajemen keuangan milenial di masa pandemic, Pelatihan jurnalis, Pelatihan Optimalisasi media (bersama Media PPPA Pusat), Pelatihan *Marketing Komunikasi*, Pelatihan *fundraising*, Pelatihan teknik *closing*, dan Pelatihan administrasi penerimaan dana.

Adapun pelaksanaan pelatihan SDM PPPA Daarul Qur'an Bandung sebagaimana yang tercantum di atas, pada dasarnya dilakukan melalui dua metode sebagaimana yang disampaikan oleh Bangun (2012: 210-211), dimana metode pelatihan karyawan terbagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Metode *on the job training* adalah metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih karyawannya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Secara dominan, kebanyakan perusahaan memanfaatkan sumber daya manusia dari dalam perusahaan sebagai pelatih (*trainee*) dan biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini, keuntungan yang diperoleh perusahaan yaitu efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan. Karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, karyawan yang dilatih juga lebih mengenal pelatihnya dengan baik. Untuk metode *on the job training* yang diterapkan oleh PPPA Daarul Qur'an Bandung, dilakukan dengan 2 cara :

- Penugasan yang direncanakan, berupa penugasan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- Pembimbingan, berupa pelatihan karyawan secara langsung oleh atasannya.

Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung dapat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu penerapan metode yang digunakan di lapangan. Adapun metode *off the job training* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja. Tujuannya agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar lembaga atau para peserta mengikuti pelatihan di luar lembaga.

Sebelum memasuki tahapan penempatan kerja, 21 relawan ramadhan juga diarahkan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan orientasi. Namun rupanya setelah melewati tahapan seleksi tidak semua calon relawan Ramadhan 1443 H dapat mengikuti kegiatan ini. Dari penuturan koordinator rekrutmen dan seleksi relawan Ramadhan 1443 H, Saudara Azwar diketahui bahwa yang mengikuti kegiatan ini sejumlah 9 orang :

*"Di kedai Selasih ada 9 orang yang ikut kegiatan, ada beberapa yang izin karena alasan tertentu, terus ada juga kayaknya yang setelah mengikuti wawancara kemarin berfikir ulang buat ambil job ini. Yah namanya manusia ya, bisa aja berubah pikiran kan ya. Tapi hikmahnya kita jadi tau, mana yang sungguh-sungguh."*

Kegiatan tersebut diselenggarakan selama satu hari di Kedai Selasih; Jl. Cikutra Baru VI No. 34, Neglasari, Kecamatan Cibeunying Kaler, Bandung, pada tanggal 22 Maret 2022 secara *offline* mulai pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai. Dengan pemberian materi seputar manajemen *marketing*. Dimana peserta diberikan wawasan terkait strategi-strategi komunikasi dan teknik menawarkan program. Selain itu peserta juga ditantang untuk mempraktekkan secara langsung materi yang telah disampaikan. Penerapan materi yang didapatkan dituangkan secara aplikatif dengan melakukan penawaran program PPPA Daarul Qur'an Bandung serta ajakan sedekah kepada masyarakat sekitar Kedai Selasih (tempat dilaksanakannya pelatihan). Sehingga calon relawan Ramadhan mendapatkan pengalaman secara langsung sebagai relawan penghimpun dana yang turun di lapangan. Dan apabila ditemukan kendala, mereka diarahkan untuk mencari solusi dan mampu menyelesaikan *challenge* dengan baik.



**Gambar 2.** Training Relawan Ramadhan 2022 PPPA Daarul Qur'an Bandung  
(Sumber : Dokumen PPPA Daarul Quran Bandung, 2024)

Ketika mendapatkan pekerjaan baru, banyak diantara karyawan yang membutuhkan waktu untuk penyesuaian baik dengan karyawan lain, dengan lingkungan kerja, bahkan dengan pekerjaannya. Tak jarang pada tahap pra kerja ini, para karyawan baru memilih untuk tidak melanjutkan pekerjaannya. Hal ini biasanya berkaitan dengan harapan yang tidak sesuai dengan kenyataan. Setelah mengetahui lebih dalam mengenai pengaplikasian kerja di lapangan, karyawan yang merasa dirinya tidak mampu atau tidak cocok dengan pekerjaan yang akan mereka laksanakan lebih memilih untuk mengundurkan diri. Dari pelatihan dapat memberikan gambaran bagi para pekerja baru mengenai tanggung jawab pekerjaan yang akan mereka emban.

Selanjutnya para relawan ramadhan juga diberikan pelatihan seputar *fundraising* dan teknik *closing (marketing)*. Materi ini sangat berkaitan dengan deskripsi kerja para relawan gerai. Oleh karena itu perlu disampaikan sebelum relawan terjun ke lapangan. Pengetahuan dan kemampuan *fundraising* yang mumpuni tentu akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi kerja seorang *fundraiser*, dan berkorelasi pada pencapaian target penghimpunan dana. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan pada tanggal 30 Maret 2022 pukul 09.15-12.00 WIB, secara online melalui *zoom meeting*. Adapun yang menjadi narasumber pada kegiatan ini yaitu :

- Abdul Ghofur, S.E., M.M. (Direktur Utama Laznas PPPA Daarul Qur'an) : Materi 1, *Fundraising*
- Dwi Kartika Ningsih, S.E., M.M. (Direktur Marketing dan Komunikasi Laznas PPPA Daarul Qur'an) : Materi 2, Teknik *Closing*.

Metode *online* ini dianggap paling efektif dan efisien, dilihat dari fleksibilitas tempat kegiatan (karena peserta dan panitia penyelenggara bisa mengikuti kegiatan dimana pun mereka berada), efektifitas waktu, tenaga, dan biaya yang dikeluarkan oleh pihak PPPA Daarul Qur'an Bandung maupun oleh pihak peserta. Dengan mengikuti pelatihan secara *online*, peserta tidak memerlukan ongkos atau biaya untuk pergi ke tempat acara. Namun cukup dengan mempersiapkan perangkat seperti *smartphone* atau laptop yang tersambung dengan jaringan internet untuk dapat mengakses kegiatan ini. Pihak penyelenggara pun dapat memangkas biaya konsumsi peserta dan pemateri, biaya sewa tempat, biaya sewa peralatan, dan biaya-biaya lain yang bersifat insidental. Disamping itu tenaga yang dibutuhkan juga tidak terlalu banyak, sehingga pihak penyelenggara cukup menyiapkan

SDM yang mumpuni sebagai operator dan pemandu acara, dibanding dengan mengadakan kegiatan *offline* yang membutuhkan banyak SDM sebagai panitia.

## b. Penilaian Kinerja

Penilaian capaian kerja/ kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja atas pekerjaan seseorang (Mangkunegara, 2004). Adapun menurut Hasibuan, penilaian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu (Hasibuan, 2003). Aktivitas penilaian kinerja SDM yang berlaku di PPPA Daarul Qur'an Bandung meliputi :

- Penilaian kinerja karyawan kantor melalui KPI (*Key Performance Indicator*) yang dilakukan secara berkala per semester. Pada KPI karyawan PPPA Daarul Qur'an Bandung aspek yang dinilai meliputi aspek pekerjaan (dengan bobot 50%), aspek perilaku (dengan bobot 30%), dan aspek ibadah (dengan bobot 20%).
- Untuk evaluasi kinerja relawan gerai dilakukan oleh koordinator *fundraising* retail selama 1 bulan berkhidmat.

Manfaat penilaian kinerja ini antara lain : (1) Menjadi sarana evaluasi individu dalam organisasi, dimana penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk menentukan jumlah kompensasi yang didapat oleh setiap individu, (2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, dalam hal ini bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah dapat diarahkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan diri, (3) Pemeliharaan sistem, dimana sistem penilaian kerja yang baik akan membawa terpeliharanya sistem organisasi yang baik pula. Hal ini ditujukan untuk peningkatan kualitas organisasi, dan (4) Dokumentasi, dimana penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan di masa yang akan datang.

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditandai dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan para pekerja yang nampak pada produktifitas dan kualitas kerja. Keberhasilan ini dimulai dengan perencanaan manajemen kinerja yang baik sehingga semua aktivitas organisasi diarahkan untuk mencapai target-target di dalam peningkatan produktivitas personal dan kelompok dalam organisasi. Sedangkan, penilaian kinerja dapat menjadi umpan balik (*feedback*) dari hasil kerja SDM yang terealisasi dalam proses asesmen individu dan kelompok dalam organisasi.

Penilaian kinerja SDM dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh karyawan telah sampai atau melebihi standar pekerjaan, maka dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Sebaliknya bila seorang karyawan hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan maka termasuk pada kinerja tidak baik atau berkinerja rendah.

## 4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa penerapan fungsi pengembangan SDM di LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat melalui implementasi kegiatan yang meliputi : pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja yang telah diaplikasikan dengan baik. Strategi manajemen dalam penerapan fungsi pengembangan SDM yang dilaksanakan dengan baik, dinilai memiliki relevansi terhadap capaian dan eksistensi lembaga ke depannya. Setiap karyawan telah dibekali pendidikan dan

pelatihan yang dapat menunjang peningkatan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya masing-masing. Demikian juga pada penilaian kinerja karyawan yang rutin dilakukan per-semester (enam bulan sekali) dalam bentuk KPI (Key Performance Indicator) sebagai sarana evaluasi kinerja individu dan lembaga, sehingga menjadi tolak ukur rencana dan kebijakan yang perlu dilakukan ke depannya. Adapun penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mengukur efektivitas strategi dari implementasi fungsi pengembangan SDM di LAZNAS PPPA Daarul Qur'an Bandung, melalui penelitian kuantitatif.

## REFERENSI

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Darodjat, T.A. (2015). *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung : Refika Aditama.
- Flippo, E. B., Masud, M. (1995). *Manajemen Personalia*. Indonesia: Erlangga.
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara, hlm. 10.
- Limanseto, H (2022). *Dunia Usaha di Indonesia Masih Solid dan Terus Berkembang di Tengah Tantangan dan Dinamika Global - Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia*
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel. J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press.
- Moleong, L.J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 6.
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia, hlm. 63.
- Rosalena, M. (2021). "Pengaruh Pengembangan dan Pemeliharaan Karyawan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. ACE Hardware Indonesia Cab. Mall Green Pramuka Square)." *Skripsi*, 58.
- Rudiyanto, R. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal AKDEMIKA*, Vo. 19, No.2, hlm. 134.
- Suci, R.P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Zifatama Publisher : Sidoarjo.
- Sudarni, et. al. (2023). *Manajemen Strategik : Teori dan Analisis*. Nusa Tenggara Barat : Seval Literindo Kreasi.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS, hlm. 5.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed.1*. Yogyakarta : Andi.
- Surya, A. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, JIAGANIS*, Vol. 3, No. 2.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group, hlm. 3.
- Wijaya, C & M. Rifa'i (2016). *Dasar – Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing, hlm. 25.