

# Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis *Human Capital Management*: Studi Kasus STAKATN Pontianak

Filianus Nasu Rusik<sup>1\*</sup>, Usman Radiana<sup>1</sup>, Muhammad Syukri<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Universitas Tanjungpura,  
Pontianak, Indonesia

Email : [1\\*bruderhiero123@gmail.com](mailto:1*bruderhiero123@gmail.com)

(\*: corresponding author)

**Abstrak**– Penelitian ini bertujuan untuk membahas implementasi darimanajemen sumber daya manusia berbasis Human Capital Management (HCM) pada Sekolah Tinggi Agama Katolik Negeri (STAKATN) Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia. Pengelolaan sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN Pontianak dievaluasi berdasarkan pada model evaluasi Context, Input, Process dan Product atau yang dikenal juga sebagai model CIPP. Data yang diolah diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan staff pimpinan dari STAKATN, pemeriksaan dokumen resmi serta peninjauan terhadap aspek fisik dan kegiatan perkuliahan yang ada di STAKATN Pontianak. Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, penerapan dari manajemen sumber daya manusia berdasarkan pada konsepHCM di STAKATN Pontianak masih belum optimal. Hal ini mengisyaratkan bahwa pimpinan dari STAKATN Pontianak masih perlu melakukan improvisasi terhadap sekolah tinggi mereka, terutama terkait dengan perencanaan dokumen strategis, fasilitas, alokasi pendanaan dan hubungan komunikasi yang baik dengan pemerintah.

**Kata Kunci:** *Human Capital Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Model CIPP

**Abstract**– In this paper, a description of the implementation of the human resource management program based on Human Capital Management (HCM) at the state-owned theology academy (STAKATN) located in Pontianak, West Kalimantan, Indonesia is presented. The HCM-based human resources management in STAKATN Pontianak was evaluated based on the Context, Input, Process, and Product (CIPP) evaluation model. The data needed for this research was obtained by interviewing head officers, legal documents check and observing the physical aspects and educational activities in STAKATN Pontianak. In conclusion, the implementation of the human resource management program based on HCM at State Catholic University Pontianak (STAKATN), reviewed through the aspect of context, input, process, and product, has not been at the maximum level. The implication is that the governing board of STAKATN Pontianak needs to improve its programs related to the completeness of strategic planning documents, the availability of facilities and budget allocation, and effective communication with the government.

**Keywords:** *Human Capital Management*, *Human Resource Management*, *CIPP Model*

## 1. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan kehidupan bermasyarakat saat ini, telah terjadi pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi, dimana karyawan tidak lagi dilihat sebagai sumber daya tetapi dianggap sebagai aset bagi perusahaan (Susan, 2019). Pada titik ini, sangat diyakini bahwa masa depan suatu perusahaan terletak pada kualitas sumber daya manusianya, di mana tujuan dan sasaran dari suatu perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa kerjasama yang kuat antar karyawan (Siagian, 2019). Sehingga, konsep *Human Capital Management* (HCM) yang utamanya membahas bagaimana mengelola sumber daya manusia menjadi topik yang relevan untuk dibahas saat ini.

Teori *Human Capital* (HC) pertama kali diperkenalkan oleh Theodore Schultz pada tahun 1961. Schultz memperoleh terminologi ini berdasarkan teorinya, di mana ia percaya bahwa kesejahteraan masyarakat tidak bergantung pada kekayaan, alat, dan energi mereka, melainkan pada ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai oleh mereka (Hossain & Roy, 2016). Oleh karena itu, dalam konteks manajemen ini, sumber daya manusia tidak dianggap sebagai alat, tetapi dianggap sebagai aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi. Seiring berjalannya waktu, teori HC terus berkembang dan kemudian menjadi *Human Capital Management*, atau HCM yang ada saat ini.

Seiring dengan pengembangannya, HCM telah didefinisikan oleh berbagai ahli berdasarkan pada landasan filosofis dari HCM itu sendiri: menurut (Kucharcikova et al., 2015), HCM

didefinisikan sebagai strategi dan pendekatan organisasi yang terencana dengan baik dalam mengelola sumber daya manusia mereka, sehingga mereka akan dapat bekerja baik secara individu maupun dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. sasaran. Dalam (Kalitanyi & Goldman, 2021) penulis menyatakan bahwa HCM mengacu pada praktik komprehensif: merekrut, mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa HCM berfokus pada bagaimana meningkatkan sumber daya manusia untuk membawa kemajuan bagi perusahaan tempat mereka bekerja.

Secara spesifik, HCM adalah ukuran yang diambil oleh perusahaan untuk mendapatkan insentif kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia mereka (yaitu dari kegiatan improvisasi diri seperti pelatihan atau studi). Melalui proses manajemen ini, diharapkan terjadi peningkatan kualitas hidup seluruh karyawan yang nantinya akan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, secara khusus, konsep HCM berfokus pada bagaimana karyawan mampu membawa kemajuan yang signifikan bagi unitnya dalam organisasi ((Baron & Armstrong, 2013; Pauli, 2021). Untuk memastikan bahwa organisasi berjalan secara ideal, ada 6 faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan HCM:

- a. **Personel** - yang bekerja untuk organisasi, kualifikasi dan bidang keahlian mereka.
- b. **Proses kerja** – bagaimana pekerjaan ditangani di dalam organisasi dan kerjasama antar unit.
- c. **Struktur Manajerial** – tingkat kematangan karyawan, wewenang manajer dan manajemen kerja dalam organisasi.
- d. **Informasi dan pengetahuan** – bagaimana pekerja berinteraksi dengan pelanggan.
- e. **Pengambilan keputusan** – kemampuan dalam memutuskan pentingnya suatu keputusan dan kapan waktu yang tepat untuk mengambil suatu tindakan.
- f. **Penghargaan** – bagaimana suatu organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang luar biasa dalam melakukan pekerjaan mereka.

Memastikan faktor-faktor tersebut terlaksana akan berdampak pada kepuasan karyawan yang pada kemudian akan meningkatkan kinerja dari suatu organisasi (Armstrong, 2006). Terdapat banyak penelitian yang menunjukkan bahwa HCM yang dioptimalkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Sebagai contoh pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Souleh, 2014), (Salau, 2016), (Onsardi, 2017) dan (Djatola & Hilal, 2021).

**Penelitian terkait:** Penulis dalam (Souleh, 2014) mengamati bagaimana HCM memengaruhi kinerja pusat ilmiah di Aljazair. Penulis menyimpulkan bahwa pusat-pusat penelitian ini perlu meningkatkan HCM mereka, terutama dalam pengetahuan dan kemampuan mereka. Pada (Salau, 2016), penulis menunjukkan bahwa penerapan dari HCM yang tepat dapat meningkatkan efisiensi kerja staf universitas di Nigeria dan mengurangi resiko para pekerja ini tidak dapat mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik. Pada (Onsardi, 2017), penulis mengklaim bahwa strategi HCM yang didasarkan pada pengembangan staf baru telah meningkatkan efisiensi pekerja di Universitas Bengkulu, Indonesia. Dalam (Djatola & Hilal, 2021), penulis mengamati bagaimana HCM meningkatkan kinerja staf di akademi ekonomi di Sulawesi Tengah, Indonesia.

Berdasarkan pada penelitian yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan individu, motivasi individu, iklim organisasi, efektivitas kelompok kerja dan kepemimpinan berkorelasi kuat dengan kinerja staf akademi. Oleh karena itu, dirasa menarik untuk mengamati bagaimana penerapan dari konsep HCM mempengaruhi performa dari berbagai institusi, terutama institusi pendidikan, salah satunya sekolah tinggi teologi yang dikelola oleh pemerintah.

**Tujuan:** Pada penelitian ini, secara khusus akan dibahas bagaimana pemilihan teknik HCM yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Secara khusus, pada penelitian ini akan dievaluasi kualitas dari manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di Sekolah Tinggi Agama Katolik Negeri (STAKATN) yang merupakan sekolah tinggi milik negara yang berlokasi di Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia. Penelitian ini secara khusus akan menyoroti 2 tujuan utama sebagai berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi kinerja program manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN Pontianak, Indonesia.
- b. Untuk mengamati bagaimana aspek *context, input, process dan product* karyawan di HCM mempengaruhi kinerja staf di STAKATN.

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi kualitatif yang bertujuan untuk mengevaluasi program pengelolaan sumber daya manusia berbasis Human Capital Management di STAKATN Pontianak. STAKATN Pontianak Indonesia dipilih sebagai objek riset karena STAKATN adalah satu-satunya sekolah tinggi agama Katolik milik negara Indonesia yang didirikan pada tahun 2017. Oleh karena itu, manajemen manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan ini masih dalam pengembangan awal (di mana semua kebijakan dalam hal ini sudah diatur sesuai dengan standar pemerintah) dan hal tersebut dirasa menarik untuk diamati, terutama terkait dengan bagaimana implementasi HCM di satu-satunya sekolah tinggi agama katolik milik negara di Indonesia.

Artikel ini disusun dengan urutan sebagai berikut: pada Bab 2 akan dibahas berbagai aspek evaluasi HCM menurut model *Context, Input, Process, Product* (CIPP) serta terkait dengan metode pengumpulan dan analisis data. Pada Bab 3, akan disajikan dan didiskusikan hasil pengamatan dari penelitian yang telah dilakukan dan pada Bab terakhir, akan disimpulkan hasil dari penelitian secara keseluruhan.

## 2. METODE

Pada bagian ini, akan dibahas bagaimana metode pengumpulan data terkait konsep HCM yang berasal dari STAKATN Pontianak, Indonesia, serta akan dibahas pula model CIPP yang digunakan dalam penelitian ini. Program manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN Pontianak dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia art. 17 Tahun 2019. Sebagai institusi pendidikan tinggi, STAKATN telah melaksanakan program pengelolaan sumber daya manusia berbasis HCM yang diukur dari anggaran dasar yang diresmikan pada tanggal 12 September 2019, sedangkan rencana strategis dibuat pada tanggal 14 Agustus 2020.

Secara khusus, pada Bab ini akan dijelaskan secara singkat strategi manajemen sumber daya manusia berdasarkan 4 aspek model CIPP, yaitu: aspek *context, input, process* dan *product*. Terutama terkait dengan bagaimana ke-4 aspek tersebut saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana aspek evaluasi tersebut mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Lebih lanjut, akan dibahas pula teknik yang digunakan untuk memvalidasi data yang diperoleh. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala STAKATN Pontianak yang berperan sebagai *Key Informant* (KI) dalam penelitian ini dan 8 orang partisipan lainnya yang merupakan *Specialist Informant* (SI) yang terdiri dari pejabat struktural, dosen, dan tenaga kependidikan STAKATN. selain itu, data tambahan diperoleh melalui pengamatan situasi fisik (yaitu kondisi inventarisasi dan proses perkuliahan) termasuk analisis dokumen administrasi.

### 2.1 Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan pada HCM

Evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan dengan menggali informasi dari suatu program yang dilaksanakan untuk dianalisis, dinilai, diukur dan ditarik kesimpulan atau keputusan (Kurniawati, 2021). Ada banyak model evaluasi program yang digunakan oleh para ahli. Salah satu model evaluasi yang banyak digunakan dalam dunia pendidikan adalah model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model CIPP mempertimbangkan empat aspek penilaian, yaitu: aspek *context, input, process* dan *product*.

#### 2.1.1 Evaluasi Aspek Context

Evaluasi aspek *context* merupakan evaluasi yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi objektif yang akan dilaksanakan (Muryadi, 2017). Evaluasi aspek ini berkaitan dengan analisis kekuatan dan kelemahan program atau agenda tertentu yang sedang berjalan atau akan dimulai di masa mendatang. Evaluasi aspek ini akan memberikan informasi bagi pengambil keputusan tentang seberapa rasional suatu program. Masukan ini akan sangat membantu dalam merancang dan merumuskan strategi organisasi atau lembaga.

Perumusan strategi organisasi merupakan upaya pencapaian tujuan organisasi melalui rencana pengembangan jangka panjang, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang yang ada. Strategi ini dapat ditempuh yaitu dengan terlebih dahulu menetapkan landasan dasar organisasi yaitu: visi, misi dan rencana strategis organisasi berdasarkan

analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* (SWOT), sebelum menetapkan program kerja suatu organisasi.

**Visi.** Visi menjelaskan apa harapan perusahaan di masa depan, tingkat yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai masa depan yang diinginkan (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016). Visi yang kuat membantu organisasi memprediksi kejadian di masa depan, mempersiapkan perubahan dan inovasi, berani menghadapi masa depan, meramalkan perubahan permintaan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi karyawan.

**Misi.** Misi menyoroti alasan keberadaan organisasi dan menjelaskan prioritas dan nilai yang ingin dikembangkan. Misi juga menggambarkan bagaimana suatu organisasi beroperasi, misalnya pekerjaan apa yang perlu dilakukan, dll. Misi harus dirumuskan sesuai dengan visi, yang menjadi pedoman kebijakan dan program organisasi. Secara khusus, untuk menyusun misi, sebuah organisasi perlu memperhatikan kriteria sebagai berikut (Adhim & Hakim, 2019):

- a. Produk atau jasa: misi harus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- b. Sasaran: misi perlu memiliki ruang lingkup yang jelas sesuai dengan tuntutan masyarakat.
- c. Kualitas Produk dan Layanan: misi harus dapat menjelaskan atau menggambarkan kualitas keluaran organisasi dan menyoroti apa keunggulan mereka dibandingkan yang lain.
- d. Aspirasi: misi harus mampu menjelaskan harapan organisasi di masa depan dan bagaimana kontribusi organisasi kepada masyarakat.

**Rencana Strategis.** Proses perumusan strategi diawali dengan analisis terhadap faktor internal dan eksternal organisasi, terutama tentang bagaimana mengelola organisasi. Analisis dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi. Sehingga, strategi yang tepat dapat dikerahkan untuk memastikan kesejahteraan organisasi.

Secara khusus, proses penyusunan rencana strategis dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) menentukan tugas dan tujuan, termasuk penjabaran tujuan organisasi, (2) mengembangkan citra perusahaan yang mencerminkan citra internal perusahaan. status dan kemampuan, (3) mengidentifikasi tujuan dan sasaran organisasi, (4) melakukan analisis SWOT, (5) membuat keputusan rencana strategis, termasuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih berbagai opsi strategi yang layak, (6) mengembangkan strategi perusahaan strategi, (7) menerapkan strategi, termasuk mengelola dan memantau strategi yang diterapkan saat ini, (8) mengevaluasi strategi dan menentukan apakah organisasi mencapai tujuan dengan strategi yang diterapkan (Irmanto & Ridwan, 2021).

### **2.1.2 Evaluasi Aspek Input**

Evaluasi aspek input mempertimbangkan masalah bagaimana menggunakan sumber daya yang tersedia dan strategi alternatif untuk mencapai tujuan. Ketersediaan dan keterlibatan sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan organisasi memegang peranan penting, dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Secara khusus, pengelolaan sumber daya manusia yang optimal akan meningkatkan kinerja kolektif, produktivitas kerja, loyalitas, kesejahteraan anggota, dan kepuasan konsumen. Evaluasi aspek input berguna untuk memandu pemilihan strategi program dalam menentukan desain prosedural. Informasi dan data yang dikumpulkan kemudian dapat digunakan untuk menentukan strategi mengatasi keterbatasan dan ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi atau lembaga.

### **2.1.3 Evaluasi Aspek Process**

Evaluasi aspek *process* merupakan evaluasi yang dirancang dan dilaksanakan dalam praktik pelaksanaan kegiatan. Evaluasi aspek *process* harus dilakukan untuk menentukan apakah hasil program konsisten dengan strategi. Evaluasi ini melibatkan identifikasi langkah-langkah dalam pelaksanaan proses dan prosedur. Semua perubahan dan operasi dianalisis dengan cepat dan efektif. Analisis ini penting, karena membantu untuk memutuskan apa yang harus ditingkatkan dan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari program saat ini.

Tujuan evaluasi aspek *process* adalah untuk mengidentifikasi atau memprediksi bagaimana sebuah program akan berjalan. Beberapa poin yang disorot dalam evaluasi ini seperti cacat dalam desain prosedural atau implementasi program (Badrujaman, 2009). Selanjutnya evaluasi aspek

*process* juga bertujuan untuk memberikan informasi sebagai dasar perbaikan program yang sedang berjalan, serta mencatat, dan menilai prosedur kegiatan dan kegiatan.

Evaluasi aspek *process* terutama difokuskan pada kegiatan pemantauan, yaitu interaksi antar karyawan, serta pengamatan terhadap kegiatan mereka. Evaluasi ini melibatkan mengamati perilaku tertentu dalam staf, mengevaluasi laporan diri tentang peningkatan perilaku, dan penilaian kinerja rutin (tingkat, tes, dll.) Portofolio standar), menganalisis data terkait individu, seperti data kehadiran dan disiplin, implementasi program pada tingkat staf, pengukuran sosiometrik, dan hambatan yang ditemui pada setiap orang selama bekerja.

#### **2.1.4 Evaluasi Aspek *Product***

Evaluasi aspek *product* merupakan evaluasi yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan suatu program (Muryadi, 2017). Evaluasi ini merupakan catatan pencapaian dan keputusan untuk perbaikan dan aktualisasi. Evaluasi aspek *product* berpusat pada pengukuran dan interpretasi hasil yang dicapai. Dalam artian, evaluasi ini terfokus pada keluaran yang dicapai oleh suatu organisasi. Pengukuran aspek ini dikembangkan dan dikelola dengan hati-hati dan menyeluruh sehingga keakuratan analisis dapat digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan yang tepat.

Secara khusus, kegiatan evaluasi aspek *product* meliputi kegiatan menentukan tujuan operasional program, seperti mengukur semua target yang telah dicapai, membandingkan harapan dengan kondisi atau kenyataan saat ini, merumuskan tujuan organisasi, dan menarik kesimpulan rasional dari keseluruhan proses.

### **2.2 Model CIPP yang Digunakan**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada model CIPP yang telah didefinisikan diatas. Secara khusus, sehubungan dengan keempat aspek evaluasi dalam model ini, maka penelitian ini akan berfokuskan dalam mengevaluasi elemen berikut dari setiap aspek pada STAKATN Pontianak:

- a. **Context:** latar belakang dan tujuan pelaksanaan suatu program yang tertuang dalam visi, misi dan rencana strategis organisasi atau lembaga.
- b. **Input:** sarana, materi, atau sumber daya yang mendukung pelaksanaan suatu program.
- c. **Process:** proses pelaksanaan suatu program.
- d. **Product:** hasil yang dicapai dari pelaksanaan suatu program.

Kuisisioner wawancara akan dirancang berdasarkan pada setiap poin yang disebutkan di atas. Adapun pemilihan dari elemen aspek diatas disesuaikan setelah melakukan kunjungan awal ke STAKATN, Pontianak, Indonesia.

Untuk menyempurnakan evaluasi HCM di STAKATN Pontianak, keempat aspek dalam model CIPP yang telah disebutkan diatas akan dilengkapi dengan sub-aspek yang disebut komponen, dimana setiap komponen terdiri dari beberapa indikator yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur efektivitas program manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN. Evaluasi ini akan menghasilkan 40 indikator (12 aspek *context*, 3 aspek *input*, 15 aspek *process* dan 10 aspek *product*) yang mengukur 4 aspek model CIPP di STAKATN Pontianak.

### **2.3 Metode Pengumpulan dan Analisis Data**

Langkah pertama dalam melakukan penelitian ini adalah mengumpulkan semua data yang diperlukan. Secara khusus, data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dalam 3 pendekatan:

- a. **Pengamatan.** Dalam pendekatan ini, peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas sehari-hari (misalnya kegiatan pendidikan) di STAKATN Pontianak, untuk mengamati pelaksanaan program manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN Pontianak. Dengan cara ini, dimungkinkan untuk menarik pemahaman yang jelas tentang proses yang sedang berlangsung di lembaga tersebut.
- b. **Wawancara.** Dalam pendekatan ini kami melakukan wawancara mendalam dengan beberapa anggota STAKATN Pontianak. Wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai berbagai persepsi dan fenomena yang muncul terkait dengan objek penelitian.
- c. **Dokumentasi.** Pendekatan dokumentasi dilakukan dengan mengamati dan menyalin berbagai macam dokumen atau catatan yang relevan dengan objek penelitian. Data ini

merupakan data sekunder yang digunakan untuk melengkapi hasil observasi dan memperkuat pendapat yang telah disampaikan oleh partisipan penelitian selama proses wawancara. Dengan demikian, kesimpulan yang lebih akurat dan kuat dapat ditarik dari keseluruhan proses pengumpulan data.

Langkah selanjutnya adalah memvalidasi kredibilitas data yang diperoleh. Untuk tahap ini dilakukan pengecekan keabsahan data yang diperoleh dengan melakukan triangulasi sumber dan *member check*. Triangulasi sumber adalah teknik untuk memeriksa data dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lain yang diperoleh pada instansi yang berbeda. Teknik ini juga mengacu pada proses membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lain dengan pendekatan yang berbeda (dalam hal ini prosesnya disebut juga dengan teknik triangulasi). Sedangkan *member check* adalah proses yang dimaksudkan untuk memeriksa keabsahan data dengan mengulang kembali garis besar hasil wawancara berdasarkan catatan yang dibuat oleh pengamat, sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan sumber data. Proses ini dilakukan secara umum untuk membandingkan dan memastikan keabsahan data yang diperoleh.

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini, akan dibahas hasil yang diperoleh dengan mengamati HCM di STAKATN Pontianak. Secara khusus akan dibahas evaluasi model CIPP untuk pengelolaan SDM berbasis HCM di STAKATN Pontianak. Di mana pada Bab ini, akan ditampilkan hasil dari 40 indikator (lihat Tabel 1-4) yang digunakan untuk mewakili setiap aspek model CIPP, satu per satu.

#### 3.1 Hasil Evaluasi Aspek *Context* dari HCM pad STAKATN Pontianak

Tabel 1 menampilkan hasil evaluasi aspek konteks implementasi HCM di STAKATN Pontianak. Status masing-masing indikator diisi dengan “terpenuhi” jika ada indikasi kuat bahwa indikator yang bersangkutan ada di lembaga tersebut (misalnya melalui pemeriksaan dokumen atau wawancara) dan “tidak terpenuhi” jika sebaliknya.

Sebagai sekolah tinggi agama Katolik milik negara, STAKATN Pontianak telah memiliki dokumen administrasi yang secara tegas menyatakan visi, misi dan rencana strategis (renstra) lembaga ini (yaitu Rencana Strategis STAKATN Pontianak Tahun 2020-2024 dan Statuta STAKATN Pontianak). Selain itu, wawancara dengan responden juga memperkuat fakta bahwa STAKATN Pontianak terus mensosialisasikan visinya secara terbuka dalam setiap proses pembelajaran. Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, ditemukan adanya bukti konkrit bahwa ketiga indikator tersebut di atas terpenuhi.

Sedangkan untuk indikator evaluasi renstra, tidak ditemukan informasi terkait langkah-langkah evaluasi yang lebih prosedural dan sistematis. Wawancara dengan beberapa subjek penelitian juga menegaskan dan mengklarifikasi apa yang tertulis dalam dokumen renstra memang tidak terdapat evaluasi terhadap renstra yang sedang berjalan. Dengan demikian, STAKATN Pontianak gagal pada 1 dari 12 indikator penilaian aspek *context*.

**Tabel 1.** Hasil Evaluasi Aspek *Context* pada STAKATN Pontianak

Komponen	Indikator	Status
Visi	Visi disesuaikan dengan pandangan yang ideal dan dapat diwujudkan.	Terpenuhi
	Visi memotivasi setiap individu untuk memberikan yang terbaik.	Terpenuhi
	Visi disusun berdasarkan pada tuntutan zaman dan masyarakat	Terpenuhi
Misi	Misi dari institusi berusaha menyelesaikan permasalahan di masyarakat.	Terpenuhi
	Misi memaparkan tujuan institusi secara jelas.	Terpenuhi
	Misi memiliki alur yang jelas terkait dengan agenda yang harus dilaksanakan.	Terpenuhi

	Misi menjelaskan harapan dari institusi dimasa mendatang	Terpenuhi
	Renstra dirancang berdasarkan pada analisis SWOT.	Terpenuhi
	Renstra mengandung deskripsi terkait tugas dan tujuan dari institusi.	Terpenuhi
Renstra	Renstra memuat keputusan strategis yang harus dilaksanakan institusi.	Terpenuhi
	Renstra memuat langkah-langkah dalam melaksanakan strategi institusi.	Terpenuhi
	Terdapat tahap evaluasi pada renstra.	Tidak terpenuhi

### 3.2 Hasil Evaluasi Aspek *Input* dari HCM pad STAKATN Pontianak

Tabel 2 menunjukkan hasil evaluasi aspek input pada HCM yang diterapkan di STAKATN Pontianak. Evaluasi aspek input berkaitan dengan bagaimana menggunakan sumber daya yang tersedia dan alternatif strategi yang harus diperhatikan untuk mencapai suatu program (Alsafadi dan Altahat, 2021). Evaluasi pada aspek ini meliputi kegiatan untuk mengidentifikasi dan menilai kemampuan sistem, alternatif rancangan prosedur implementasi strategi dan penjadwalan program. Evaluasi aspek input berguna untuk memandu pemilihan strategi program dalam menentukan desain prosedural. Informasi dan data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menentukan sumber dan strategi dalam batasan organisasi atau lembaga.

**Tabel 2.** Hasil Evaluasi Aspek *Input* pada STAKATN Pontianak

Komponen	Indikator	Status
Fasilitas	Ketersediaan dari fasilitas dan infrastruktur yang mendukung implementasi dari manajemen sumber daya manusia berbasis HCM, seperti komputer, laptop, perangkat lunak berbasis web dan jaringan internet.	Tidak terpenuhi
	Ketersediaan dari pendanaan dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia berbasis HCM.	Tidak terpenuhi
Sumber daya manusia	Partisipasi aktif dari setiap bagian dari sumber daya manusia dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis HCM	Terpenuhi

Dari Bab 2, diketahui bahwa aspek *input* dari model CIPP berfokus pada ketersediaan fasilitas dan ketersediaan sumber daya manusia. Hasil wawancara dan analisis renstra menunjukkan bahwa terdapat upaya yang dilakukan oleh STAKATN Pontianak untuk melibatkan sumber daya manusia dalam setiap kegiatan, terutama pada saat pengambilan keputusan. Secara khusus, setiap staf memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam setiap proses implementasi program manajemen SDM berbasis HCM. Keterlibatan ini penting, karena dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dari staf terhadap institusi.

Meskipun komponen sumber daya manusia terpenuhi, terdapat masalah yang signifikan terkait dengan komponen fasilitas dalam evaluasi aspek *input*. Secara khusus, masalah ini muncul karena dana yang disediakan pemerintah tidak mencukupi, yang kemudian diperburuk dengan adanya pandemi COVID-19. Dengan demikian, pembangunan infrastruktur dari sekolah tinggi dibatalkan dan berimbas pada rendahnya kualitas dari infrastruktur pada STAKATN Pontianak. Lebih lanjut, banyak fasilitas kampus yang dirasa sudah ketinggalan zaman dan perlu perbaikan secara besar-besaran. Sehingga STAKATN Pontianak hanya memenuhi 1 dari 3 indikator penilaian pada aspek *input*.

### 3.3 Hasil Evaluasi Aspek *Process* dari HCM pad STAKATN Pontianak

Tabel 3 memuat hasil evaluasi aspek *process*. Evaluasi aspek *process* untuk model CIPP terdiri dari evaluasi prosedur rekrutmen dan seleksi, prosedur penempatan dan pemecatan, prosedur pelatihan dan pengembangan, prosedur perencanaan dan pengembangan karir, prosedur penilaian

kinerja dan prestasi, prosedur kompensasi dan remunerasi, dan terakhir, karyawan. prosedur perlindungan (Bahagia dan Putri, 2021; Arisandy 2015).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat permasalahan terkait rekrutmen pegawai baru dari seleksi calon pegawai negeri sipil, dimana sebagian besar pegawai baru di STAKATN Pontianak tidak memenuhi syarat minimal (yaitu dalam pengetahuan dasar, atau secara tidak sengaja ditugaskan ke STAKATN). Masalah ini sering terjadi selama bertahun-tahun sejak institusi pendidikan ini berubah status dari swasta menjadi milik negara dan juga berdampak pada pengembangan karir pegawai di STAKATN Pontianak.

Untuk komponen lainnya, seperti perlindungan dan penghargaan karyawan, berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen legalitas, terdapat bukti kuat bahwa komponen tersebut terpenuhi di STAKATN Pontianak. Dengan demikian, STAKATN Pontianak memiliki penilaian yang positif (dengan 10 dari 15 indikator lulus penilaian) pada aspek *process* menurut model CIPP.

**Tabel 3.** Hasil Evaluasi Aspek *Process* pada STAKATN Pontianak

Komponen	Indikator	Status
Perekrutan pegawai	Proses rekrut melibatkan proses pencarian kandidat, screening dan evaluasi dari pelamar.	Terpenuhi
	Analisis dari performa pegawai dimasa lalu dipertimbangkan pada saat proses perekrutan.	Tidak terpenuhi
	Dokumen administrasi yang dilampirkan meliputi surat rekomendasi, surat lamaran kerja yang ditulis tangan, test akademik, test kepribadian dan wawancara.	Tidak terpenuhi
Orientasi dan perpisahan dengan pegawai	Terdapat kegiatan orientasi pegawai baru.	Tidak terpenuhi
	Terdapat pelatihan untuk karyawan baru.	Terpenuhi
	Penempatan pegawai dilaksanakan berdasarkan pada promosi dan transfer pegawai.	Terpenuhi
	Prosedur pelepasan pegawai dilaksanakan dengan alur yang jelas.	Terpenuhi
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan diberikan berdasarkan pada kebutuhan pegawai.	Tidak terpenuhi
Jenjang karir	Pengembangan karir diberikan dengan memperhatikan performa kerja, peluang, jaringan, kesetiaan pada institusi, sponsor, jabatan dan pengalaman bekerja di luar negeri.	Tidak terpenuhi
Penilaian performa dan capaian	Penilaian performa dilakukan dengan standar penilaian yang jelas.	Terpenuhi
	Penilaian performa dilakukan dengan lembar penilaian yang valid.	Terpenuhi
Pemberian hadiah	Gaji dibayarkan secara berkala.	Terpenuhi
	Terdapat tunjangan untuk setiap pegawai.	Terpenuhi
	Terdapat hadiah untuk karyawan dengan performa yang sangat baik.	Terpenuhi
Perlindungan pegawai	Setiap karyawan dilengkapi dengan program dana pension dan asuransi kesehatan.	Terpenuhi

### 3.4 Hasil Evaluasi Aspek *Product* dari HCM pad STAKATN Pontianak

Tabel 4 menampilkan hasil evaluasi aspek *product*. Berbeda dengan Tabel lainnya, status pada Tabel 4 diisi dengan indikasi kuat atau indikasi lemah hingga tidak ada indikasi. Hal ini karena evaluasi aspek *product* terutama berfokus pada tujuan masa depan dan batasan dalam mengejanya. Dengan demikian baru dapat disimpulkan apakah ada indikasi bahwa komponen-komponen tersebut dapat dipenuhi atau tidak oleh STAKATN Pontianak.

**Tabel 4.** Hasil Evaluasi Aspek *Product* pada STAKATN Pontianak

Komponen	Indikator	Status
Pengimbasan baik	Kualitas dari pegawai terus meningkat.	Indikasi kuat
	Kualitas dari institusi semakin membaik.	Indikasi kuat
	Pegawai senang dengan pekerjaan mereka.	Indikasi kuat
	Pegawai menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada institusi.	Indikasi kuat
	Pegawai secara aktif mengembangkan jenjang karirnya.	Indikasi kuat
Tantangan dan permasalahan	Adanya penerapan dari HCM dalam manajemen sumber daya manusia.	Indikasi kuat
	Terdapat kesulitan dalam menjalin hubungan timbal balik antara institusi dan pegawai.	Indikasi kuat
	Terdapat diskriminasi dan hubungan rasial antar pegawai.	Indikasi lemah
	Terdapat kesulitan dalam mendisiplinkan pegawai	Indikasi kuat
	Pegawai tidak terlalu produktif.	Indikasi kuat

Sehubungan dengan kepuasan kerja, tidak ada indikasi bahwa kepuasan karyawan meningkat. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal: (1) keterbatasan anggaran, (2) pegawai tidak diterima pada jabatan yang diharapkan, dan (3) tidak ada beasiswa yang diberikan pemerintah kepada dosen STAKATN Pontianak untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Ketiga alasan ini menimbulkan keluhan dari sebagian karyawan karena ini adalah masalah kronis yang cenderung tidak terselesaikan (atau tidak akan terselesaikan) dalam jangka pendek.

Meski memiliki keterbatasan dalam hal anggaran, STAKATN Pontianak berupaya memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi dosen yang ingin melanjutkan studi ke jenjang doctoral. Secara khusus, pimpinan STAKATN Pontianak berupaya menyederhanakan prosedur administrasi terkait kenaikan pangkat. Dari sini terlihat bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis HCM mengutamakan pengembangan karir yang berkelanjutan sebagai langkah nyata untuk memajukan sumber daya manusia di institusi.

Berdasarkan pada hasil pengamatan, dapat disimpulkan bahwa dari 10 indikator tersebut, terdapat indikasi kuat bahwa pegawai STAKATN Pontianak puas dengan pekerjaannya, meskipun ada masalah dalam pendanaan. Oleh karena itu, perlu dibahas kebijakan atau pemikiran baru terkait pengelolaan anggaran.

#### 4. KESIMPULAN

Pada penelitian ini, telah dibahas hasil evaluasi dari manajemen sumber daya manusia berbasis HCM yang diterapkan pada STAKATN Pontianak, berdasarkan pada model CIPP. Evaluasi dilakukan dengan meninjau 4 aspek dari model CIPP yakni: *context*, *input*, *process* dan *product*. Berdasarkan pada hasil pengamatan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program manajemen sumber daya manusia berbasis HCM di STAKATN Pontianak sudah hampir optimal. Pasalnya, hanya 1 dari 12 indikator terkait aspek *context* menurut model evaluasi CIPP yang tidak terpenuhi. Terkait evaluasi aspek input, kami sepakat bahwa evaluasi pada aspek ini masih jauh dari optimal. Hal ini didasarkan pada tidak terpenuhinya 2 dari 3 indikator terkait aspek input menurut model evaluasi CIPP yaitu terkait ketersediaan infrastruktur dan ketersediaan dana.

Untuk evaluasi aspek proses, terdapat 5 indikator yang tidak dipenuhi oleh STAKATN Pontianak: (1) prosedur seleksi harus mempertimbangkan kriteria seperti analisis peran karyawan, identifikasi peran karyawan senior, analisis keberhasilan dan kegagalan masa lalu, dan akurasi yang relevan dari karyawan berpengalaman, (2) instrumen yang digunakan dalam proses seleksi meliputi surat rekomendasi, format dan tulisan tangan surat lamaran, tes kemampuan akademik, tes kepribadian, dan wawancara, (3) tidak ada kegiatan orientasi karyawan baru, (4) pelatihan dan pengembangan yang harus dilakukan berdasarkan penilaian kebutuhan pegawai, dan (5) perencanaan dan pengembangan karir yang harus dilakukan berdasarkan prestasi kerja.

Terakhir, untuk evaluasi aspek produk, tidak ada indikasi peningkatan kepuasan karyawan. Lebih lanjut, ditemukan kendala berupa kesulitan dalam menciptakan hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai, kesulitan dalam menilai tingkat kedisiplinan pegawai dan kesulitan dalam menentukan tingkat produktivitas pegawai. Padahal ada indikasi kuat bahwa pekerja tersebut puas dengan pekerjaannya.

## REFERENCES

- Adhim, F. and Hakim, M.N., 2019. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai di Lembaga Pendidikan. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4 (2), 259–279.
- Alekseeva, I.A. and Gildingersh, M.G., 2018. Efficiency of management of human capital on the example of technical universities of St. Petersburg. *Записки Горного института*, 232, pp.421-427.
- Alsafadi, Y. and Altahat, S., 2021. Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), pp.519-529.
- Arisandy, M.R., 2015. Pengaruh keterampilan dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai pada dinas pendidikan kabupaten donggala. *Katalogis*, 3(8).
- Armstrong, M., 2006. *Human resource management practice*. Distributed Computing (10th ed.). <https://doi.org/10.1002/9781118802717>.
- Badrujaman, A., 2009. *Teori dan Praktek Evaluasi Program Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: PT. Indeks.
- Bahagia, R. and Putri, L.P., 2021, August. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan. In *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora 1*(1), pp. 762-771.
- Baron, A. and Armstrong, M., *Human Capital Management: konsep dan implementasi: Terjemahan oleh Lilian Juwono*. 2013. Jakarta: PPM.
- Djatola, H., 2021. Peran Human Capital Sebagai Sumber Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Organisasi Pendidikan tinggi. *Jurnal Sosial Humaniora*, 12(2), pp.141-155.
- Hossain, U. and Roy, I., 2016. Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), pp.1020-1034.
- Irmanto, A. and Ridwan, M., 2021. Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 1(1).
- Kalitanyi, V. and Goldman, G.A., 2021. Human capital management in the fourth industrial revolution. In *Research Anthology on Cross-Industry Challenges of Industry 4.0* (pp. 1592-1612). IGI Global.
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E. and Blašková, M., 2015. Human capital management—aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 177, pp.48-60.
- Kurniawati, E.W., 2021. Evaluasi Program Pendidikan Perspektif Model CIPP (Context, Input, Process, Product). *GHAITSA: Islamic Education Journal*, 2(1), pp.19-25.
- Muryadi, A.D., 2017. Model Evaluasi Program Dalam Penelitian. *Jurnal Ilmiah Penjas (Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran)*, 3(1).
- Onsardi, O., 2019. Implementasi Manajemen Kinerja Di Universitas Muhammadiyah Bengkulu [Implementation of Performance Management at the University of Muhammadiyah Bengkulu] (No. kzyfx). Center for Open Science.
- Pauli, M., *Human Capital Management: Kepemimpinan Transformatif pada Revolusi Industri 4.0*. PT Kanisius.
- Salau, O.P., Falola, H.O., Ibidunni, A.S. and Igbino, E.E., 2016. Exploring the role of human capital management on organizational success: Evidence from public universities. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(4), pp.493-513.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Souleh, S., 2014. The impact of human capital management on the innovativeness of research center: The case of scientific research centers in Algeria. *International Journal of Business and Management*, 2(4), pp.80-96.
- Susan, E., 2019. Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), pp.952-962.
- Taiwo, A.A. and Lawal, F.A., 2016. Vision and mission in the organization: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3).