

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Manajemen

Tiada definisi yang baku pada istilah manajemen. Manajemen banyak diartikan dengan ketatalaksanaan, pengelolaan, pengaturan dan penanganan. Manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin “*manus*” yang memiliki makna tangan dan kata “*agere*” yang berarti melakukan. Jika digabungkan kedua kata tersebut menjadi *managere* yang bermakna menangani. Dalam bahasa inggris kata ini dikenal dengan *to manage* sebagai kata kerja dan kata *management* sebagai bentuk kata benda, sedang pelakunya disebut *manager*. Dalam bahasa arab manajemen dikenal dengan *idaroh* hal yang berkaitan dengan kantor atau administrasi. *Idaroh* berasal dari kata *adara* yang artinya engkau mengatur dengannya. Kata ini juga selaras dengan *tadbir*, *syasah* dan *qiyadah*. Alquran sendiri banyak menggunakan kata *tadbir* yang musytaq dari *dabbara*, *judabbiru tadbirun* yang memiliki pemaknaan pengaturan, penertiban, pengurusan, perencanaan bahkan persiapan.<sup>2</sup>

Sedang konsep manajemen ada beberapa pandangan sebagaimana paparan berikut :

- a. Fidreck Taylor, "*Management, the art of management, is devided as knowing axactly what you want to do, and then seeing that*

---

<sup>1</sup> Husaini Usman, 2013, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 6

<sup>2</sup> Muhammad, 2005, *Manajemen Pembiayaan Bank Syari'ah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, hlm. 14

*they do it in the best and cheapest way. That they do it in the best and cheapest way.* Artinya "Manajemen, adalah seni manajemen, yaitu apa yang kami tahu apa yang ingin Anda lakukan, dan kemudian mengawasi bahwa mereka melakukannya dengan cara terbaik dan termurah. Dan memastikan bahwa mereka melakukannya dengan cara terbaik dan termudah.<sup>3</sup>

- b. Hasibuan menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>4</sup>
- c. Rival dalam Saiful Sagala, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya secara efisien, efektif dan produktif yang paling penting dalam upaya mencapai suatu tujuan.<sup>5</sup>
- d. Toni Handoko, manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.<sup>6</sup>
- e. Sumar'in, manajemen adalah suatu aktifitas menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal,

<sup>3</sup> Joko Widagdho, 2000, *Prinsip-prinsip manajemen Dalam Al-Qur'an*, Jurnal Ilmu Pendidikan dan Islam, Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Edisi 33 Mei 2000, hlm.145

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 2

<sup>5</sup> Syaiful Sagala, 2002, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung : Alfabeta, hlm. 2

<sup>6</sup> Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, hlm. 10

perencanaan dan kepengawasan terhadap pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek. Artinya manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memperoleh tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.<sup>7</sup>

f. Sedang Postrel (2009) dalam Kemete berpendapat bahwa

*“Management is usually defined as the achievement of organizational goals with and through people using available resources in the most efficient manner possible. Generally, people use the four functions of management which are planning, organizing, leading, and controlling (POLC) to achieve their organizational objective.”*<sup>8</sup> Atau, Manajemen didefinisikan

sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan dan melalui orang-orang menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang seefisien mungkin. Secara umum, orang menggunakan empat fungsi manajemen yang merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan (POLC) untuk mencapai tujuan organisasi mereka.

<sup>7</sup> Sumar'in, 2012, *Konsep Kelembagaan Bank Syari'ah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 87

<sup>8</sup> Janeth M. Kemete, 2014, *“The Influence of Headmaster's Managerial Skills on effective School Management: a Case of Public Secondary Schools in Mbeya-Tanzania”* a Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement the Degree of Master in Education of Open University of Tanzania, hlm. 13-14

- g. Marno dan Triyo Supriyanto menuturkan Manajemen adalah proses kegiatan yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pelaksanaan yang dilakukan dengan efisien dan melalui pendayagunaan orang lain (SDM) untuk mencapai tujuan tertentu yaitu menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.<sup>9</sup>

Dari pembahasan teori tersebut ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah kegiatan mengelola organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan sesuai dengan ilmu dan seni, agar diperoleh hasil sebagaimana tujuan organisasi.

Hasibuan menuturkan, karakteristik manajemen memiliki prinsip sebagai berikut : 1) adanya tujuan yang ingin dicapai; 2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; 3) merupakan hal yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; 4) adanya kerjasama kumpulan dua orang atau lebih dalam satu organisasi; 5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; 6) mencakup beberapa fungsi; 7) sebagai alat mencapai tujuan.<sup>10</sup>

Sutopo sebagaimana G.R Terry menyatakan bahwa fungsi manajemen secara umum mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Perencanaan (*planning*), Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen. Perencanaan merupakan suatu proses

<sup>9</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Malang: PT. Refika Aditama, hlm. 1

<sup>10</sup> Malayu Hasibuan, 2001, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 3

<sup>11</sup> Sutopo, 1999, *Administrasi, Manajemen, dan Organisasi*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, hlm. 14

penentuan tujuan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternative-alternatif yang ada.<sup>12</sup> Adapun esensi dari perencanaan adalah pengambilan keputusan terhadap langkah yang akan diambil dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan perencanaan meliputi Penganggaran (*Budgeting*), Pemrograman (*Programming*), Pengambilan Keputusan (*Decision Making*), dan Peramalan (*Forecasting*).

- b. Pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian berorientasi pada optimalisasi fungsi dan sistem, sehingga sistem berjalan secara aktif dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Pengorganisasian meliputi: penyusunan personalia (*structuring*), pembagian tugas (*Assembling Resources*), dan kepegawaian (*Staffing*).
- c. Pelaksanaan (*actuating*) meliputi: mengkoordinasi (*Coordinating*), mengarahkan (*Directing*), memerintah (*Commanding*), memacu (*Motivating*), dan memimpin (*Leading*). *motivating* merupakan usaha memberikan dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, *directing* berarti menunjukkan orang lain agar supaya mau melaksanakan pekerjaan, *staffing* bertujuan menempatkan seseorang pada suatu pekerjaan dan bertanggung jawab pada tugasnya, dan *leading* yaitu memberikan bimbingan dan arahan kepada seseorang,

---

<sup>12</sup> Malayu Hasibuan, 2001, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 40

sehingga mau melakukan pekerjaan tertentu.<sup>13</sup> Dalam pelaksanaannya ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu keteladanan, konsistensi, keterbukaan, dan kelembutan.

- d. Pengawasan (controlling) meliputi : Pemantauan (*monitoring*), mengevaluasi/menilai (*Evaluating*), dan melaporkan (*Reporting*).

Pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat material maupun spiritual. Pengawasan dilakukan agar pelaksanaan di lapangan sesuai dengan program dan mekanisme yang telah diatur. Namun gaya kepemimpinan seorang *leader* dalam mengontrol akan mempengaruhi kualitas *controlling* tersebut.<sup>14</sup> Agar pengawasan maksimal, diperlukan supervisi. Pengawasan profesional kepala sekolah/madrasah harus memahami setiap persoalan yang dihadapi, sehingga pengawasan akan menjadi lebih efektif. Selain itu, seorang kepala sekolah/madrasah yang perlu dilakukannya agar berhasil dalam memberikan pengawasan profesional adalah melakukan observasi, menepatkan guru bukan sebagai bawahan, tetapi sebagai partner/mitra kerja.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulya, hlm. 273

<sup>14</sup> Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulya, hlm. 274

<sup>15</sup> Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, hlm. 220

## 2. Pengertian Manajemen Ketenagaan

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mengelola pendidikan dari tingkat dasar sampai menengah atas. Namun dalam pengelolaannya sama dengan sekolah pada umumnya. Manajemen yang berlaku di madrasah antara lain; manajemen kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat, sarana prasarana, pengelolaan, penilaian, pembiayaan dan ketenagaan atau personalia. Namun pada penelitian ini fokus pembahasan manajemen adalah manajemen ketenagaan, dimana fungsi manajemen ini adalah untuk mendapatkan ketenagaan madrasah yang unggul dan kompeten.

Manajemen ketenagaan merupakan manajemen yang mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah, manajemen ini termasuk dalam manajemen personalia, manajemen kepegawaian juga disebut dengan manajemen sumber daya manusia namun terdapat beberapa perbedaan. Dalam manajemen personalia atau ketenagaan seorang kepala harus mampu merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensinya yang dilakukan melalui analisis kebutuhan, analisis jabatan, dan analisis beban kerja. Manajemen ketenagaan merupakan persoalan pengaturan yang berhubungan dengan manusia, khususnya cara menjalin hubungan kerjasama mengembangkan dan menumbuhkan berbagai kebijaksanaan dalam mempengaruhi orang. Pandangan beberapa narasumber tentang manajemen ketenagaan sebagai berikut :

1. Jalaluddin mendefinisikan manajemen ketenagaan adalah kegiatan pembinaan dan pemberdayaan personil yang ada di sekolah dan masyarakat untuk pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.<sup>16</sup>
2. Menurut Made Pidarta, personalia atau ketenagaan adalah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi, yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Ketenagaan organisasi madrasah meliputi guru, pegawai dan wakil siswa juga para manajer pendidikan.<sup>17</sup>
3. Menurut Suryo Subroto personalia adalah orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan. Personil madrasah atau sekolah adalah unsur guru yang disebut pendidik sebagai tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif.<sup>18</sup>
4. Menurut Flippo, manajemen ketenagaan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi dalam masyarakat.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Lihat : <http://jalapeduli.blogspot.com/2014/12/sistem-pengelolaan-sumber-daya-sekolah.html> diakses Selasa, 19February 2019, 2:33:16 PM

<sup>17</sup> Made Pidarta, 2011, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta Rineka Cipta, hlm. 112

<sup>18</sup> Suryo Subroto, 1988, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta : Bina Aksara, hlm. 48

<sup>19</sup> Flippo, 1984, *Manajemen Personalia*, Jakarta : erlangga, hlm. 5. Dikutip Romdloni dalam, *Manajemen Personalia sebagai Upaya dalam Meningkatkan Kualitas Personalia di Madrasah*, jurnal evaluasi, Vol. 1, No. 1, Maret 2017.



5. Jauharotul Muniroh dan Muhyadi lebih menekankan bahwa manajemen ketenagaan adalah proses mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan meliputi perencanaan, perekrutan, penempatan, kompensasi, penghargaan, pengembangan, serta pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya.<sup>20</sup>

6. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan menurut Endang Herawan dan Nani adalah kegiatan yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti.<sup>21</sup>

Dari beberapa uraian tentang manajemen ketenagaan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen ketenagaan adalah aktivitas untuk memperoleh sumber daya manusia melalui proses perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pembinaan, pemberian kompensasi, penilaian, mutasi dan pemberhentian agar dapat bekerja secara efektif dan efisien serta agar tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik.

### 3. Fungsi Manajemen Ketenagaan

Menurut Bambang Wahyudi fungsi manajemen ketenagaan setidaknya ada 2 (dua), yaitu : sebagai fungsi manajerial dan oprasional.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, dalam *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, vol. 5, No. 2 september 2017, hlm. 165.

<sup>21</sup> Jaja, Amirulloh, 2013, *Manajemen Madrasah*, Bandung: Alfabeta, hlm. 33

<sup>22</sup> Wahyudi, Bambang, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Sulita, hlm. 12

1). Fungsi manajerial, meliputi :

- a. Perencanaan, yaitu merencanakan pelaksanaan tugas dalam kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.
- b. Pengorganisasian, yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.
- c. Pengarahan, yaitu upaya untuk memperbaiki kemauan kerja melalui dorongan dan pembinaan yang dilakukan dengan efektif dan efisien
- d. Pengendalian, yaitu melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang ditetapkan khusus di bidang tenaga kerja.

2). Fungsi Operasional

Hal yang terpenting dalam sebuah manajemen adalah menentukan tenaga atau karyawan pada tahapan permulaan. Setiap input yang baik maka pada proses perkembangan dan pertumbuhannya akan mengalami kemudahan dalam hal pengelolaan dan tentunya output yang diharapkan akan tercapai. Secara operasional manajemen keterampilan berfungsi sebagai :

- a) Pengadaan (rekrutmen) tenaga kerja, yaitu proses penarikan, seleksi/pemilihan, penempatan, orientasi/pengarahan dan induksi untuk mendapatkan tenaga kerja/karyawan yang sesuai kebutuhan.

- b) Pengembangan tenaga kerja, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral tenaga kerja / karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan juga masa depan.
- c) Kompensasi tenaga kerja, yaitu memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada tenaga kerja/karyawan sebagai timbal jasa yang diberikannya kepada lembaga. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut. Struktur kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kehadiran, dan tunjangan posisi jabatan.
- d) Pengintegrasian tenaga kerja, yaitu kegiatan/aktivitas untuk mempersatukan kepentingan lembaga, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen personalia/tenaga kerja, karena mempersatukan dua aspirasi / kepentingan yang bertolak belakang antara pendidik, tenaga kerja, masyarakat dan lembaga. Namun hal ini perlu dilakukan dan di intensifkan agar seluruh tujuan organisasi dapat tercapai maksimal.
- e) Pemeliharaan tenaga kerja, yaitu Aktivitas untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas tenaga kerja dan karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan



yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) atau pada masa kini dapat didaftarkan dalam program BPJS ketenagakerjaan.

- f) Pemutusan kerja tenaga kerja, yaitu Pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan mereka untuk masyarakat. Dalam setiap lembaga yang baik pasti memiliki peraturan bagi karyawan. Pemutusan hubungan kerja dimaksud agar lembaga memiliki sistem kerja yang kondusif yang dapat beroperasi sesuai tuntutan. Jika terdapat sistem yang rusak maka perlu perbaikan bahkan penggantian.<sup>23</sup>

#### 4. Ruang Lingkup Manajemen Ketenagaan

Pengelolaan sumber daya manusia sekolah atau manajemen ketenagaan sekolah adalah mutlak dilakukan. Hal ini berkaitan dengan cita-cita besar untuk menggapai tujuan pendidikan nasional yaitu mewujudkan manusia yang berpendidikan dan berkembang seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa, berbudi luhur, berpengetahuan dan berkecakupan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian mantap dan mandiri serta rasa bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Maka faktor utama pendidikan setelah tujuan yang mulia itu adalah faktor manusia.

Menurut Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana dalam pengelolaan tenaga kependidikan hal yang harus dilakukan adalah 1) Merencanakan kebutuhan pegawai; 2) Penarikan atau perekrutan; 3) Penempatan

<sup>23</sup> Flippo, B. Edwin, 1984, *Manajemen Personalia*, Jakarta : erlangga, hlm. 6-7. Dikutip Romdloni dalam, *Manajemen Personalia sebagai Upaya dalam Meningkatkan Kualitas Personalia di Madrasah*, jurnal evaluasi, Vol. 1, No. 1, Maret 2017, hlm. 73

(penempatan sesuai dengan formasi); 4) Merangsang gairah kerja dengan menciptakan kondisi kerja atau suasana kerja yang baik; 5) Memelihara kesejahteraan pegawai berupa gaji, insentif, hari libur dan cuti, pertemuan-pertemuan yang bersifat kekeluargaan dan bentuk-bentuk kesejahteraan yang lain; 6) Mengatur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji yang lainnya; 7) Meningkatkan mutu pegawai baik melalui pendidikan atau kesempatan-kesempatan lainnya; 8) Mengadakan Penilaian terhadap prestasi kerja; 9) Menata pemutusan hubungan kerja dengan pegawai.<sup>24</sup>

Menurut Guest David E. dalam Priyono & Marnis menyebutkan bahwa pengelolaan MSDM meliputi empat hal yaitu: *employee influence, human resource flow, rewards system* dan *work systems*. Merujuk pendapat para ahli, Guest mengungkapkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi: *selection, Appraisal, rewards* dan *development*.<sup>25</sup>

Menurut Mujamil Qomar, komponen pengelolaan ketenagaan pendidikan meliputi: perencanaan, perekrutan, pengembangan, mutasi, kompensasi, penilaian kerja dan pembellhentian atau pemutusan kerja.<sup>26</sup>

#### a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagaimana yang dikutip

Priyono & Marnis menyebutkan sebagai berikut :

Andrew F. Sikula, mendefinisikan Proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan

<sup>24</sup> Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, hlm.215

<sup>25</sup> Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 11

<sup>26</sup> Mujamil Qomar, 2009, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* Jakarta: Erlangga, hlm. 131

tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi. Menurut Thomas H. Stone, proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi. Jhon & Mary mengartikan bahwa perencanaan SDM adalah proses dalam usaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat yang akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk masa yang akan datang, dan mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan. Hasibuan menuturkan perencanaan adalah keputusan memperoleh tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Lebih konkrit, V. Rifai menyatakan perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen dalam suatu lembaga untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki posisi kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat.<sup>27</sup>

Jadi perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengambilan keputusan oleh manajer untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kecakapan dan kemampuan sesuai tujuan perusahaan dan tersedia sepanjang waktu.

Ayat yang terkait perencanaan sumber daya manusia adalah QS. 8:60 Allah subhanahu wata'ala memerintahkan kaum muslimin mempersiapkan diri dalam usaha memerangi kaum kafir dalam menghalang-halangi dakwah al-Islamiyah serta QS. 12:47-49 di mana Nabi Yusuf memberikan formulasi menghadapi paceklik dengan perencanaan yang matang sehingga bangsa dan negaranya selamat dari kekurangan pangan.

<sup>27</sup> Rahmat & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.

Tujuan perencanaan adalah; 1) untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan atau pegawai dalam jabatan, 2) menjamin tersedianya tenaga kerja jika sewaktu-waktu dibutuhkan, 3) untuk menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan tentunya, 4) menjadi dasar pada pengambilan keputusan.

Persiapan perencanaan tenaga kependidikan yang baik dan tepat membutuhkan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di lembaga pendidikan mana pun. Oleh karena itu, sebelum membuat rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis pekerjaan untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan (gambaran tugas dan tugas yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pendidik yang dibutuhkan, dan juga untuk menghasilkan pekerjaan spesifik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Deskripsi pekerjaan ini menentukan kualitas minimum tentang tenaga kependidikan yang dapat diterima dan diperlukan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya.<sup>28</sup>

Perencanaan sumber daya manusia yang baik menurut Joseph & Raymond adalah:

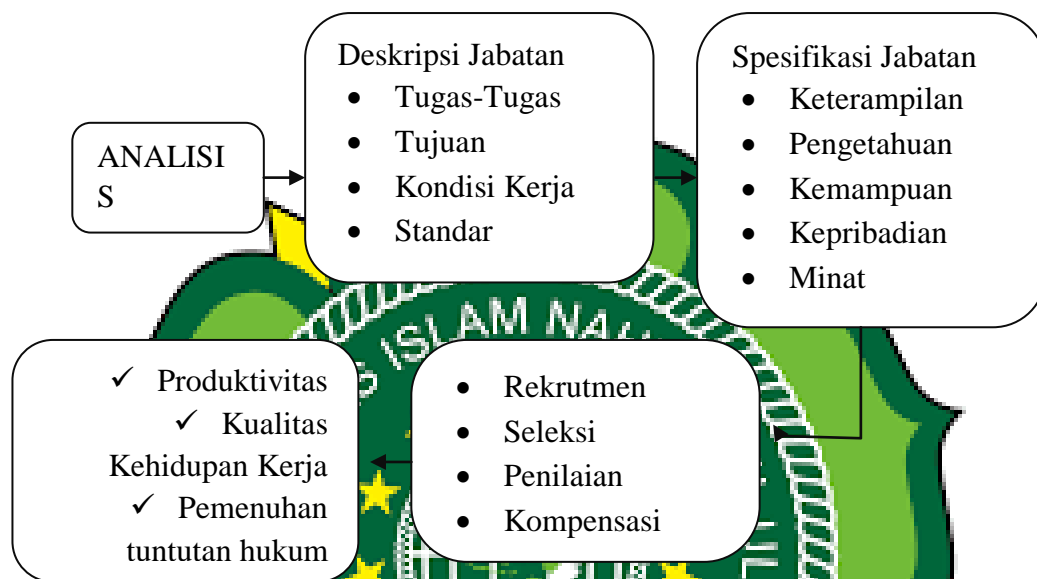
1. Menentukan Jumlah Pegawai yang dibutuhkan dalam satu unit kerja tertentu;
2. Menentukan jenis pegawai yang dibutuhkan;

---

<sup>28</sup> Minarti, 2011, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta : Ar-Ruz media, hlm. 129

3. Menentukan jumlah pegawai yang akan dipekerjakan dalam suatu unit kerja tertentu;
4. Menentukan berapa jumlah pegawai yang dapat mengisi kekosongan suatu jabatan.<sup>29</sup>

**Gambar 1. Perencanaan Ketenagaan**



#### b. Perekrutan Sumber Daya Manusia

Rekrutmen berasal dari bahasa Inggris *recruit* yang berarti menambah baru, mengerahkan, dan memperkuat.<sup>30</sup> Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson dalam Ellyta Yulyanti adalah proses yang menghasilkan sejumlah pekarja yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Pada jurnal yang sama Irawan berpendapat rekrutmen merupakan suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau institusi. Begitu pula Ivancevich menguatkan, rekrutmen berkaitan dengan

<sup>29</sup> Straub, Joseph T., Raymond F. Atter, 1994, *Introduction to Business*, 5th Edition. Wadsworth Publishy Company, Belmont California, hlm. 140

<sup>30</sup> Rahmat & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.



aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah kemudian si pelamar menerima pekerjaan yang ditawarkan.<sup>31</sup>

Prosesi rekrutmen setidaknya ada 10 (sepuluh) langkah, yaitu :

1. Mengidentifikasi kebutuhan akan suatu posisi
2. Merencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan
3. Mempublikasikan lowongan
4. Meninjau lamaran yang masuk
5. Mewawancara kandidat yang berkualitas
6. Memeriksa referensi dan latar belakang kandidat
7. Memilih yang berkualitas
8. Membuat penawaran dan pemberian informasi kepada kandidat yang belum berhasil
9. Menegosiasikan rincian gaji dan tanggal mulai bekerja
10. Melakukan penyambutan karyawan baru.<sup>32</sup>

Sedang sistem rekrutmen dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti berikut :

1. *Spoil system*, yaitu perekrutan tenaga kerja kepada seseorang yang dalam satu golongan atau partai dimana kualifikasi dinomor duakan.
2. *Nepotism system*, yaitu perekrutan tenaga kerja atas dasar kekeluargaan atau masih dalam ikatan keluarga pegawai atau pengurus organisasi.

<sup>31</sup> Ellyta Yullyanti, 2009, Jurnal : *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai, Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Sept–Des 2009, Voleme 16 Tahun 2009, h. 132

<sup>32</sup> Rahmat & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.

3. *Merit system*, yaitu perekrutan tenaga kerja atas dasar kemampuan dan kecakapan yang dimilikinya.
4. *Career system*, yaitu pengisian jabatan atau pengadaan personil tenaga kerja berbasis karir dimana yang bersangkutan memiliki prasyarat dalam jabatan tersebut
5. *Achievement system*, yaitu pengisian jabatan dari karyawan atau pegawai yang memiliki kemampuan dan kecakapan terutama kenaikan pangkat yang diukur dari prestasi kerja.<sup>33</sup>

6. *Employee referral*, yaitu perusahaan atau institusi meminta karyawan untuk mengajak pegawai sesuai rekomendasi karyawan.<sup>34</sup>

Setelah rekrutmen selesai, tahapan berikutnya adalah seleksi. Seleksi merupakan proses penjarangan karyawan hasil rekrutmen di mana pada tahapan ini akan diperoleh karyawan atau pegawai sesuai dengan kepentingan perusahaan/institusi. Dalam seleksi yang dipilih benar-benar memiliki skill, pengetahuan, kemauan, kemampuan dan tentunya amanah atau disebut dengan profesionalisme. Allah berfirman:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا (الاسراء-٨٤)

Artinya : *Katakanlah (wahai Rasulullah), “setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (QS. 17: 84)*<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Harbangan Siagian, 1989, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistemik*, Semarang: Satya Wacana, hlm. 130

<sup>34</sup> M. Nazar Almasri, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam pendidikan Islam*, Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan, Vol.19, No.2 Juli -Desember 2016

<sup>35</sup> Depag RI, 2002, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: CV. Naladana, hlm. 396

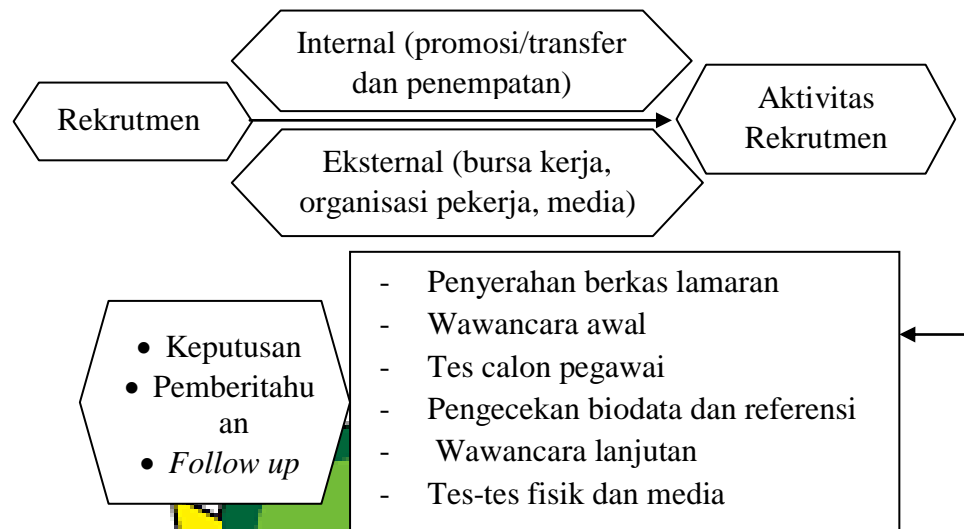
Kata *شاكلته*, Ibnu Abbas menafsirkan dengan ”menurut keahliannya masing-masing”.<sup>36</sup> Jadi seorang guru dituntut profesional dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan dilingkungan sekolah terutama dalam hal belajar dan pembelajaran. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.<sup>37</sup> Guru merupakan faktor penentu dalam keberhasilan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan. Guru merupakan komponen yang sangat penting dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah/madrasah, dan ini menunjukkan bahwa profesionalisme seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Apabila tahapan/Al-Syur telah terselesaikan, maka langkah selanjutnya adalah penempatan, yaitu pelamar yang diterima diputuskan untuk memegang suatu jabatan dalam perusahaan yang didahului dengan proses orientasi. Orientasi diperlukan agar pegawai baru mengenal pekerjaannya, sejarah perusahaan, produksi, aturan perusahaan, hal-hal yang harus dilakukan dan dihindari, apa kompensasi yang diterima sehingga karyawan baru ini memiliki keterikatan dengan perusahaan dan semangat untuk bekerja.

<sup>36</sup> Abi Thohir Muhammad bin Ya'qub al-Fairuzabadi, tt, *Tanwirul Miqbas min Tafsir Ibnu Abbas*, Jeddah : Al-Haromain, hlm. 181

<sup>37</sup> Aqib, Zainal, 2002, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, Surabaya: Cendikia, hlm. 22

**Gambar 2 : Alur Rekrutmen Ketenagaan**



### c. Pengembangan dan pembinaan

Pengembangan yang dimaksud adalah pendidikan dan pelatihan. Dalam sebuah organisasi faktor terpenting yang dibutuhkan adalah adanya tenaga kerja yang dapat bekerja dengan motivasi dan konsistensi. Motivasi berkaitan daya dorong yang lahir dari dalam dan luar, sedang konsistensi merupakan tindakan yang dilakukan secara tetap dan tidak terpengaruh hal lain.

Perlu diketahui tenaga kerja tidak selamanya dapat menjaga konsistensi. Pegawai adalah manusia yang memiliki fisik dan mental. Apabila keduanya terganggu maka kegiatan yang berhubungan dengan keduanya ikut terganggu. Dalam hal ini pembinaan dan pengembangan sebagai upaya memulihkan dan menyegarkan fisik dan mental perlu dilakukan, sebagaimana pisau yang sering digunakan akan mengalami ketumpulan dan perlu diasah kembali.

Pengembangan tenaga kependidikan dimaksudkan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut kemampuan (*ability*) tenaga kependidikan saja namun juga karirnya.<sup>38</sup> Sedangkan pembinaan orientasinya adalah pada pencapaian standar minimal, yakni pengarahan kepada tenaga kependidikan agar dapat menyelesaikan tugas sebaik mungkin dan terhindar dari kesalahan dan pelanggaran (*malpraktek*).<sup>39</sup> Sejalan dengan *Chow* bahwa pelatihan adalah investasi penting dalam sumber daya manusia untuk meningkatkan tingkat keterampilan dan menebus kurangnya staf yang berpengalaman dan berkualitas baik.<sup>40</sup>

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>41</sup> Priyono mengutip Gilley dan Steven, bahwa pengembangan adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang untuk meningkatkan performan dan atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan atau organisai.<sup>42</sup> Pengembangan tenaga kependidikan dimaksudkan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga

<sup>38</sup> Mulyasa, 2010, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 43

<sup>39</sup> Mujamil Qomar, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, hlm. 133

<sup>40</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, dalam *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, vol. 5, No. 2 september 2017, hlm. 171

<sup>41</sup> Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 46

<sup>42</sup> Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 47

kependidikan. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut kemampuan (*ability*) tenaga kependidikan saja namun juga karirnya.<sup>43</sup> Adapula yang berpendapat pendidikan itu sebagai upaya peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan pelatihan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keahlian untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.<sup>44</sup>

Pelatihan menurut Gary Dessler, adalah prose mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Barry Chusway, pelatihan merupakan proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar. Haris merumuskan bahwa pelatihan adalah proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya. Pelatihan adalah pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusinya.<sup>45</sup>

Dari kajian tersebut dapat ditarik pemahaman bahwa pelatihan adalah proses pendidikan yang mengajarkan pengetahuan dan teknik

<sup>43</sup> Mulyasa, 2010, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 43

<sup>44</sup> Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 46

<sup>45</sup> Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", *Jurnal eduTech* Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 48

sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi pegawai yang dilakukan dalam waktu yang pendek sebagai upaya peningkatan kualitas kerja.

Tujuan pengembangan sebagaimana Gilley dan Steven adalah untuk meningkatkan pengetahuan, *skill*, sikap dan perilaku dalam melaksanakan suatu organisasi. Pengembangan meliputi pendidikan dan pelatihan karena usaha di dalamnya adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan melaksanakan tugas.

Adapun prinsip-prinsip dalam pelatihan adalah adanya partisipasi pendalaman, relevansi, pengalihan, umpan balik, suasana nyaman, dan memiliki kriteria.<sup>46</sup>

Hasibuan menerapkan beberapa indikator bahwa pelatihan yang dilakukan tepat dan bermartabat apabila adanya peningkatan dalam hal: 1). prestasi kerja, 2). kedisiplinan, 3). tingkat absensi, 4). tingkat kerusakan produksi, 5). tingkat kecelakaan kerja, 6). tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu, 7). Tingkat Kerjasama yang semakin harmonis, 8). Upah insentif karyawan, 9). Prakarsa karyawan, dan 10). Kepuasan pimpinan yang berkeadilan.<sup>47</sup>

Dalam melaksanakan pelatihan setidaknya ada 2 (dua) metode yang dijalankan yaitu *of the job training* (metode simulasi) dan *on the job training* (pelatihan dalam jabatan). Artinya dalam sebuah pelatihan dibutuhkan adanya faktor efektifitas biaya, isi program yang

<sup>46</sup> Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", Jurnal eduTech Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 49

<sup>47</sup> Hasibuan, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 68. Juga pada Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", Jurnal eduTech Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 49. Juga Priyono & Marnis, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 57

dikehendaki, kelayakan fasilitas-fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur, dan prinsip-prinsip belajar.<sup>48</sup>

**Tabel 1.**  
**Metode pengembangan ketenagaan<sup>49</sup>**

Tujuan	Sifat	Proses	Metode
Memperbaiki efektivitas kegiatan	Pengembangan Pengetahuan	Pengembangan Intlektualitas	Sekolah, Kuliah, Ceramah, Program Pengajaran
	Pengembangan Keterampilan	Latihan Pratik	Diskusi, kasus bisnis game, project study, consulting project, role playing
	Pengembangan Sikap	Pengembangan Sikap/emosi	Game, sensitive, training

Dalam pengembangan karyawan diremukan dulu langkah kerjanya, yaitu :

1) Penentuan kebutuhan

Dibutuhkan 3 (tiga) hal dalam penentuan kebutuhan yaitu organisasi pengelola, manajer tiap satuan dan pegawai yang dilibatkan. Ketiga unsur ini membicarakan hal tentang :

- a. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun,
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan,
- c. Catatan tentang produksi,

<sup>48</sup> Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", Jurnal eduTech Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 49-50

<sup>49</sup> Priyono & Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama publishing, hlm. 49



- d. Berbagai catatan laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan kemangkiran,
- e. Data mutasi pegawai, dan
- f. Hasil exit interview.

## 2) Penentuan sasaran

Pada umumnya sasaran pengembangan adalah meningkatnya kinerja teknis, kecakapan kepemimpinan dan *conceptual skill*. Hal ini bermanfaat sebagai tolok ukur keberhasilan program pelatihan dan sebagai pijakan penentuan kurikulum dan metode pelatihan.

## 3) Penetapan isi program

Isi program memastikan kesesuaian dengan sasaran yaitu *technical, managerial* atau *conceptual skill*.

## 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Sebagai upaya mengoptimalkan pelatihan dan keberhasilannya maka prinsip yang dilakukan adalah pembelajaran bersifat langsung melakukan sendiri dan repetitif atau pengulangan hal yang telah dilakukan agar menjadi terbiasa dan sesuai pengalaman. Begitu pula umpan balik agar apa yang telah dipelajari dapat terinternalisasi dengan baik disertai *reinforcement*.

Atmadja dalam priyono dan Marnis, memberikan kiat untuk menerapkan pendekatan "andragogi" pada pelatihan karyawan. Hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Peserta hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- b. Adanya kemauan untuk belajar
- c. Menciptakan situasi belajar yang bersahabat
- d. Penataan ruang yang menyenangkan
- e. Peserta berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan
- f. Menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar
- g. Menggunakan metode yang bervariasi.

#### 5) Pelaksanaan program

Pelaksanaan program dapat dilaksanakan dengan metode *on the job* (pelatihan dalam jabatan), *vestibule* (peningkatan keterampilan di tempat kerja tanpa mengganggu kegiatan organisasi), *apprenticeship* (magang), dan *classroom methods* (pembelajaran dalam kelas)

#### 6) Penilaian pelaksanaan program

Penilaian digunakan sebagai tolok ukur adanya perubahan. Pada hakekatnya pendidikan dan pelatihan merupakan sarana transfer ilmu dan nilai. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi :

- a. Penentuan kriteria penilaian dengan tolok ukur yang jelas. Hal ini ditentukan sebelum pelaksanaan pengembangan;
- b. Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dirumuskan. Selain itu

- juga sebagai penilaian dan evaluasi program pelatihan serta metode yang dilaksanakan;
- c. Pemantauan setelah pasca pelatihan, yaitu ketika peserta kembali bekerja;
  - d. Tindak lanjut yang berkesinambungan.

Setelah dilaksanakannya pengembangan, dan guna pelestarian keilmuan meliputi kemampuan, keterampilan, dan sikap maka dilaksanakanlah pembinaan yang orientasinya adalah pada pencapaian standar minimal, yakni mengarahkan kepada tenaga kependidikan agar dapat menyelesaikan tugas sebaik mungkin dan terhindar dari kesalahan dan pelanggaran.<sup>50</sup>

Pembinaan adalah program membina sumber daya manusia baik administrasi maupun edukasi di lingkungan organisasi. Pembinaan berfokus pada pelaksanaan tugas sebaik mungkin dan menghindari dari pelanggaran.<sup>51</sup> Pembinaan sebagai upaya perbaikan pada penyelarasan tujuan sebagaimana yang diencanakan

Meningkatkan mutu pegawai diperoleh melalui pendidikan atau kesempatan-kesempatan lainnya misalnya mengikuti pendidikan (*Insentive Training*), penataran, diskusi ilmiah, lokakarnya, langganan majalah dan surat kabar, menjadi anggota perkumpulan profesi dan sebagainya.

<sup>50</sup> Mujamil Qomar, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga. hlm. 133

<sup>51</sup> Rahmat & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.

#### d. Kompensasi

Imbal jasa atau upah dan yang umum adalah gaji merupakan bagian dari kompensasi. Kompensasi menurut Hasibuan adalah seluruh penghasilan yang diperoleh karyawan baik berupa uang atau barang, yang diterimakan secara langsung atau tidak langsung oleh perusahaan sebagai imbal jasa kepada karyawan.<sup>52</sup> Menurut Notoatmojo, kompensasi merupakan sebuah balas jasa dari sebuah pekerjaan yang dilakukan karyawan.<sup>53</sup> Hani Handoko memperjelas lagi bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.<sup>54</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh penerimaan karyawan baik berupa barang atau uang sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan dan sebagai upaya harmonisasi.

Imbal jasa ini bisa berupa gaji, upah, insentif dan tunjangan. Gaji atau upah adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Sedang insentif merupakan imbalan sebagai tambahan dari upah/gaji yang berkaitan dengan prestasi kerja. Namun apabila memiliki posisi tertentu kadang perusahaan memberikan benefit.<sup>55</sup> Hal berbeda diungkapkan Hasibuan, bahwa gaji merupakan balas jasa

<sup>52</sup> Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 118

<sup>53</sup> Soekidjo Notoadmojo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 153

<sup>54</sup> H. Handoko, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, hlm. 155

<sup>55</sup> Asep Qustolani, 2017, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding majalengka") *Jurnal Maksi* ISSN : 2356-3923 Vol. 4 No. 2 Juli-Desember 2017, hlm. 81

yang dibayarkan periodik, sedang upah dibayarkan sesuai perjanjian dimana jika karyawan tidak hadir maka tidak akan diberikan upah.

Dari uraian diatas, maka kompensasi adakalanya berupa materi atau finansial yang diberikan secara langsung dan tidak langsung - artinya kompensasi itu adakalanya periodik bulanan seperti gaji maupun upah dan bisa diberikan sewaktu-waktu sesuai perjanjian seperti tunjangan kesehatan dan atau insentif- dan adakalanya non finansial semisal mutasi yang bukan demosi.<sup>56</sup>

Tujuan diberikannya kompensasi adalah untuk mengarahkan karyawan, pegawai, tenaga kerja dapat bekerja secara efektif dan efisien serta memuaskan. Kompensasi juga bertujuan menstimulasi dan memotivasi produktifitas tenaga kerja, serta stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Kompensasi dapat ditetapkan melalui beberapa tahapan. Menurut Rivai ada 3 (tiga) tahapan, yaitu : 1) mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan; 2) untuk menentukan keadilan secara umum sesuai pasar kerja dilakukan dulu survey upah dan gaji; 3) menentukan harga tiap mata pekerjaan sebagai pedoman pemberian gaji dan upah yang layak sesuai keadilan internal dan eksternal.<sup>57</sup> Sejalan dengan Rivai, Panggabean menambahkan, bahwa harus ada penyesuaian tingkat upah dengan

---

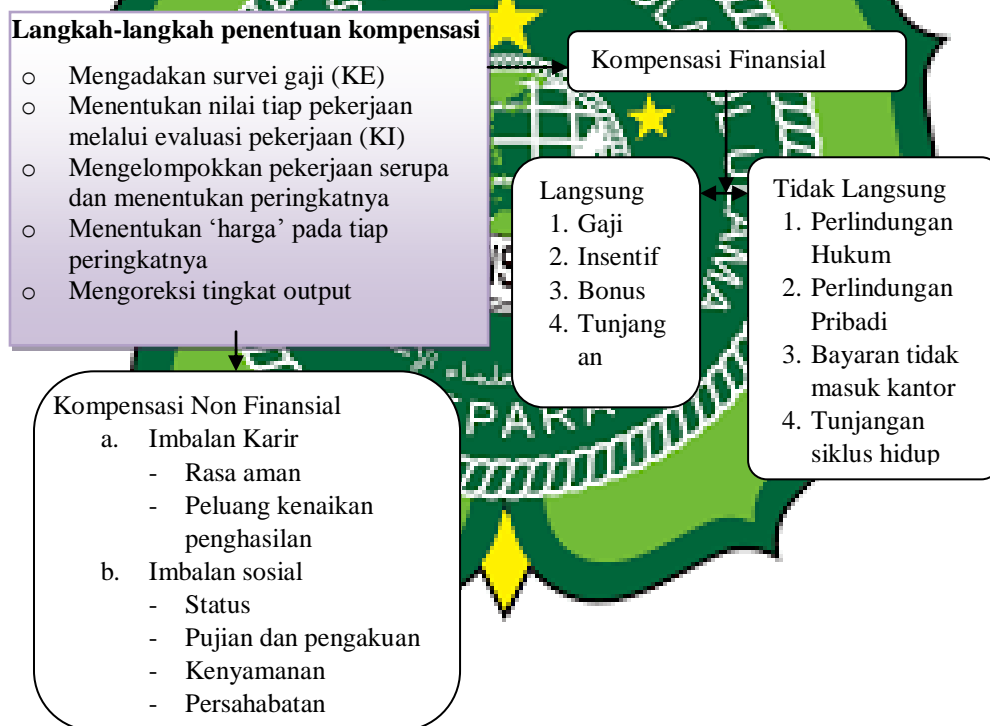
<sup>56</sup> Veithzal Rivai Z., 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Grafindo Persada, hlm. 358

<sup>57</sup> Veithzal Rivai Z., 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Grafindo Persada, hlm. 366

peraturan undang-undangan yang berlaku (jaminan kelayakan dan kewajaran).<sup>58</sup>

Nawawi menetapkan struktur kompensasi dipengaruhi oleh jabatan, beban kerja, dan penilaian pekerjaan.<sup>59</sup> Hasibuan menyebutkan metode kompensasi ada dua yaitu metode tunggal dan jamak. Metode tunggal yaitu penggajian yang didasarkan pada ijazah atau pendidikan akhir pegawai, sedang metode jamak merupakan perpaduan dari ijazah, pendidikan non formal, sifat pekerjaan dan bahkan hubungan kekeluargaan.<sup>60</sup>

Gambar 3. Penentuan Kompensasi



<sup>58</sup> Mutiara S. Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia, hlm. 82

<sup>59</sup> Hadari Nawawi, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajahmada University Press, hlm. 325

<sup>60</sup> Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 123

### e. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Bangun Wilson adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan.<sup>61</sup>

Penilaian kinerja bagi guru menurut Supardi adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi peserta didik. Artinya seorang guru dapat diukur kemampuannya dari tampilan aktivitas pembelajaran dan pengelolannya terhadap peserta didik baik capaian, prestasi belajar, dan kemampuan kerjanya.<sup>62</sup>

E. Mulyasa menyebutkan penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai upaya memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya.<sup>63</sup>

Sebagaimana uraian tersebut, dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah proses mengukur kemampuan pegawai dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai pertanggung

<sup>61</sup> Bangun Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gelora Aksara, hlm. 231

<sup>62</sup> Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, hlm. 45

<sup>63</sup> Encok Mulyasa, 2013, *Uji kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung : Remaja Rosdakarya, hlm. 88

jawaban dari tugas dan fungsinya dengan cara membandingkan sasaran/target dengan capaian, prestasi dan kemampuannya.

Menurut PMN PANRB nomor 16 tahun 2009, penilaian guru ada 14 (empat belas) item, yang terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Indikator penilaian yang telah berlaku diinstitusi kementerian agama sebagai berikut :<sup>64</sup>

- 
1. Kompetensi Pedagogik
    - 1.1 Menguasai karakteristik peserta didik
    - 1.2 Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik
    - 1.3 Pengembangan kurikulum
    - 1.4 Kegiatan pembelajaran yang mendidik
    - 1.5 Pengembangan potensi peserta didik
    - 1.6 Komunikasi dengan peserta didik
    - 1.7 Penilaian dan evaluasi
  2. Kompetensi Kepribadian
    - 2.1 Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional
    - 2.2 Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan
    - 2.3 Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru
  3. Kompetensi Sosial
    - 3.1 Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif
    - 3.2 Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat
  4. Kompetensi Profesional
    - 4.1 Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
    - 4.2 Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif

<sup>64</sup> Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009



Sedangkan tenaga kependidikan kinerjanya ditentukan oleh bobot kerja yang memiliki peran dan tugas sebagai berikut :

- a. Tata Usaha, Kepala Tata Usaha mempunyai tugas pelaksanaan ketatausahaan Madrasah meliputi : (1). Menyusun program tata usaha Madrasah; (2). Pengelolaan keuangan Madrasah. (3). Mengatur segala sesuatu yang terkait dengan penyediaan keperluan Madrasah. (4). Melaksanakan penyelesaian kegiatan pengajian guru/pegawai, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor/Madrasah dan rencana belanja bulanan. (5). Menyusun administrasi pegawai guru dan siswa. (6). Menginventaris seluruh data. (7). Membukukan surat keluar dan masuk. (8). Mengajukan usulan kenaikan pangkat guru. (9). Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha madrasah. (10). Menyusun administrasi perlengkapan Madrasah. (11). Menyusun dan menyajikan data / statistik Madrasah. (12). Meningkatkan dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan (6K). (13) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan Ketatausahaan secara berkala. (14). Bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas operasional madrasah
- b. Pustakawan, Tugas Pokok Dan Fungsi Petugas Perpustakaan meliputi : 1). Perencanaan program kerja perpustakaan, 2). Pengurusan pelaksanaan perpustakaan, 3). Perencanaan pengembangan perpustakaan, 4). Pemeliharaan dan perbaikan

buku perpustakaan, 5). Penyimpanan buku-buku perpustakaan, 6). Melaksanakan inventarisai perpustakaan, 7). Melayani pemakai perpustakaan, 8). Mengatur dan menata perpustakaan, 9). Menyeleksi pembelian buku, 10). Mengusahakan pengadaan buku baru, 11). Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan, 12). Menjaga dan melaksanakan kegiatan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan

d. Petugas Laboran, tugas pokok dan fungsinya meliputi :

- 1). Sebagai penanggung jawab atas Laboratorium
- 2). Membantu mempersiapkan ruang laboratorium,
- 3). Mempersiapkan ruang laboratorium 4). Melakukan pemeliharaan dan penyimpanan alat-alat praktik,
- 5). Mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan praktik,
- 6). Mengadakan penyusunan laporan keadaan alat praktik, 7). Menerima, memeriksa dan meneliti alat-alat yang telah dikembalikan oleh guru, 8). Mengetahui kegunaan dan cara kerja setiap peralatan yang menjadi wewenangnya, 9). Melaporkan alat rusak, hilang kepada Kepala Madrasah,
- 10). Menjaga dan melaksanakan kegiatan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan, 11). Membuka daftar skala prioritas kebutuhan untuk kelancaran praktikum.

Selain penilain kinerja, penilaian juga dilakukan melalui supervisi akademik, manajerial dan penilaian. Kegiatan monitoring

sebagai alat pantau perlu dilakukan agar pegawai merasa dilibatkan dan diawasi akan pekerjaannya.

#### f. Mutasi

Penilaian kinerja memberikan gambaran atas rekam jejak pegawai atas kinerjanya. Penilaian ini bermanfaat bagi para manajer untuk memberikan pembinaan dan pengembangan yang diperlukan. Selain itu penilaian yang telah dilakukan akan menunjukkan kesenjangan-kesenjangan yang harus disikapi secara detail oleh manajer.

Mutasi adalah pemindahan. Menurut Hasibuan, mutasi adalah perubahan posisi/jabatan dalam pekerjaan baik horizontal maupun vertikal yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.<sup>65</sup>

Ardana menambahkan, mutasi merupakan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu.<sup>66</sup> Secara ringkas, Gouzali mendefinisikan mutasi adalah perpindahan pegawai ke tempat kerja baru atau alih tempat, dan juga alih tugas.<sup>67</sup>

Promosi merupakan proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara struktural dalam satu lembaga, atau naik pangkat, sedang penurunan pangkat dinamakan demosi.<sup>68</sup> Hasibuan

<sup>65</sup> Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 114

<sup>66</sup> Ardana, 2012, *manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha ilmu, hlm. 111

<sup>67</sup> Syaidam Gouzali, 2000, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Cet. 2, Jakarta : gunung Agung, hlm. 544

<sup>68</sup> Rahmad & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.

mengungkapkan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam satu organisasi, sehingga hak, status dan penghasilan semakin besar.<sup>69</sup>

Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa promosi adalah mengalih tugaskan karyawan dari posisi sekarang ke posisi yang lebih tinggi dengan kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar yang diikuti peningkatan hak, status dan penghasilan. Pertimbangan kegiatan promosi berkaitan dengan senioritas, jenjang pendidikan, prestasi kerja, loyalitas, ketjuratan, motivasi dan supelitas.<sup>70</sup>

Promosi diberlakukan dengan tujuan agar pegawai mendapat pengakuan atas kerjanya, memiliki kepuasan dan kebanggaan, merangsang semangat kerja, dan juga memberikan kenyamanan dan kepastian hukum.<sup>71</sup>

Pelaksanaan promosi yang baik mengisyaratkan adanya usaha peningkatan kualitas dari pegawai yang dipromosikan, sehingga perusahaan memperoleh manfaat dari kecakapan, wewenang dan tanggungjawabnya.<sup>72</sup>

Promosi dan mutasi merupakan hal legal yang dapat dilakukan guna menutupi gap antara pegawai sehingga keberlangsungan organisasi tidak terganggu.

<sup>69</sup> Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 76

<sup>70</sup> Ardana, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha ilmu, hlm. 107

<sup>71</sup> Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 113

<sup>72</sup> Rahmad & Candra, 2017, *Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam*, Medan : LPPP, hlm.

### g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah kegiatan pemutusan hubungan kerja secara legal formal. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan hubungan tenaga kerja /karyawan dari suatu organisasi perusahaan.

Imam Supomo mendefinisikan bahwa pemutusan hubungan kerja yaitu pengakhiran suatu hubungan kerja baik oleh pihak pengusaha atau majikan maupun oleh pihak pekerja atau buruh serta baik secara perorangan atau massa.<sup>73</sup>

Menurut Susilo Martoyo, pemberhentian adalah lepasnya hubungan kerja secara resmi dari satu kesatuan, organisasi atau instansi di mana mereka bekerja.<sup>74</sup>

Undang-undang ketenagakerjaan pasal 1 (satu) butir 25 (duapuluh lima) mendefinisikan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha.

Jadi Pemutusan hubungan kerja adalah kegiatan mengakhiri hubungan kerja antara pengusaha dan tenaga kerja karena hal tertentu yang telah disepakati dalam aturan kerja/undang-undang yang kedua belah pihak telah mengetahui dan menyetujuinya.

Pemberhentian tenaga kependidikan menurut Undang-undang Guru dan Dosen Tahun 2005, pasal 30 butir 1 dan 2 disebutkan,

<sup>73</sup> Supomo, Imam, 1982, *Hukum perburuhan Indonesia Bidang Hubungan Kerja*, Jakarta: Jambatan, hlm. 195

<sup>74</sup> Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, hlm. 199

bahwa guru dapat diberhentikan secara hormat apabila meninggal dunia, mencapai batas usia pensiun, atas permintaan sendiri dan karena sakit yang menyebabkan tidak dapat melaksanakan tugas terus menerus selama dua belas bulan atau telah habis masa kerja dalam kesepakatan kerjanya. Sedang pemberhentian tidak dengan hormat apabila guru melanggar sumpah jabatan, melanggar perjanjian kerja, melalaikan tugas selama satu bulan atau lebih secara terus menerus. Pada butir ke 4 (empat) dijelaskan bahwa usia pensiun guru adalah 60 (enampuluh) tahun. Apabila sekolah yang dikelola masyarakat melakukan pemberhentian secara hormat terhadap pendidik atau tenaga kependidikan, maka gajinya tetap dibayarkan sebagaimana perjanjian kerja.

##### 5. Komponen Ketenagaan Madrasah

Organisasi madrasah dapat berjalan dengan baik apabila dalam pelaksanaannya terdapat sarana prasarana yang mendukung kegiatan madrasah. Sarana prasarana itu dapat berwujud manusia sebagai pelaku yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan dan dapat pula sarana pendidikan seperti gedung, laboratorium, perpustakaan dan peralatan pembelajaran. Dalam manajemen ketenagaan madrasah komponen yang terlibat selain kepala madrasah adalah tenaga pendidik, laboran, pustakawan, tenaga administrasi bahkan tenaga khusus lainnya.<sup>75</sup> Adapun komponen terpenting dalam ketenagaan madrasah sebagai berikut :

---

<sup>75</sup> Ibrahim Bafadal, (2004), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 14

### a. Tenaga Pendidik

Dalam bab 1 pasal 1, Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003, disebutkan dalam ketentuan umum, bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dalam pasal 39 ayat 2 disebutkan Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>76</sup>

Sedang guru menurut Peraturan Pengurus Wilayah Lembaga Pendidikan Maarif NU Jawa Tengah tentang Pengelolaan Satuan Pendidikan Ma'arif NU Nomor 102/PW.11/LPMNU/PPW/2014 Bab 1 pasal 1 ketentuan umum point 7, guru adalah pendidik profesional di lingkungan Lembaga Pendidikan Maarif NU dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada satuan pendidikan maarif NU.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 Tahun 2005, pada ketentuan umum Bab 1, Pasal 1 ayat 1, yang disebut guru

---

<sup>76</sup> Ibrahim Bafadal, (2004), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 14

adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Pengelolaan tenaga pendidik secara khusus harus mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, serta peraturan pemerintah nomor 19 Tahun 2017 sebagai perubahan dari Peraturan Pemerintah RI nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan. Adapun prasyarat guru sebagaimana undang-undang dan peraturan tersebut, adalah 1) Sehat jasmani dan rohani; 2) berakhlak mulia; 3) Berwibawa; 4) Tekun dan sabar; 5) Mencintai peserta didik; 6) Mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional; 7) Memiliki kualifikasi akademik strata satu (S1) atau diploma empat (D4); 8) Memiliki kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik dan profesional; 9) Memiliki sertifikat pendidik dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah

#### **b. Tenaga Kependidikan**

Dalam pasal 39 ayat (1) Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003, menyebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.



Secara umum tenaga kependidikan yang dikenal pada madrasah adalah tenaga administrasi, laboran dan pustakawan. Adapun penjelasan ketiganya yaitu :

### 1. Tenaga Administrasi

Tenaga administrasi merupakan komponen penting dalam pengelolaan madrasah/sekolah. Karena pentingnya pemerintah lewat kementerian pendidikan nasional menerbitkan permendiknas Nomor 24 Tahun 2008. Peraturan ini menyebutkan bahwa penyelenggara pendidikan dapat menetapkan tenaga administrasi yang terdiri dari kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, dan pemas layanan khusus sekolah/madrasah. Dalam penetapan kepala tenaga administrasi sekolah harus berpedoman pada standar ketenagaan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1). Berpendidikan minimal SMK sederajat dengan jurusan yang sesuai;
- 2). Bepengalaman minimal 4 tahun sebagi tenaga administrasi;
- 3). Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah

### 2. Tenaga Laboratorium

Sebagaimana Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 26 Tahun 2008 Tentang Standar

Tenaga Laboratorim Sekolah/madrasah menyebutkan standar tenaga laboratorium mencakup kepala laboratorium, teknisi, dan laboran sekolah/madrasah.

Prasyarat dan kualifikasi tenaga laboratorium menurut Permendiknas tersebut sebagai berikut:

- 1). Syarat sebagai Kepala Laboratorium, yaitu :
  - a. Pendidikan minimal sarjana (jalur guru) atau minimal diploma tiga (jalur Teknisi/laboran);
  - b. berpengalaman sebagai pengelola praktikum minimal 3 tahun (jalur guru) atau 5 tahun (jalur teknisi/laboran);
  - c. memiliki sertifikat kepala laboratorium sekolah / madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah.
- 2). Syarat sebagai Teknisi Laboran Sekolah, yaitu :
  - a. Minimal lulusan diploma dua (D2) yang relevan dengan peralatan laboratorium, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah.
  - b. Memiliki sertifikat teknisi laboratorium sekolah/ madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah
- 3). Syarat sebagai Laboran Sekolah, yaitu :
  - a. Minimal lulusan diploma satu (D1) yang relevan dengan jenis laboratorium, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah.

- b. Memiliki sertifikat teknisi laboratorium sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah

### 3. Tenaga Perpustakaan

Tenaga Perpustakaan adalah sekelompok orang yang bekerja dalam usaha mengelola buku dan distribusinya. Sebagaimana Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 25 Tahun 2008, tenaga perpustakaan terdiri dari kepala perpustakaan sekolah/madrasah, dan tenaga perpustakaan sekolah/madrasah.

Madrasah/sekolah untuk semua jenis dan jenjang yang jumlah tenaga perpustakaannya lebih dari satu orang, membunyai lebih dari enam rombongan belajar, serta memiliki minimal 1000 (seribu) judul materi perpustakaan dapat mengangkat kepala perpustakaan.

Adapun teknis pengangkatan tenaga perpustakaan sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi Kepala Perpustakaan, yaitu
  - a. berijazah minimal diploma empat (D4) atau sarjana (S1) bagi jalur guru, dan berijazah diploma dua (D2) ilmu perpustakaan dan informasi bagi jalur tenaga perpustakaan.

- b. memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madarasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah bagi jalur guru;
- c. berkualifikasi diploma dua (D2) non-ilmu perpustakaan dan informasi dengan sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madarasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah;
- d. masa kerja minimal 3 (tiga) tahun bagi jalur guru, dan 4 (empat) tahun bagi jalur tenaga pustakaan

2). Kualifikasi Tenaga Perpustakaan, yaitu :

- a. Minimal berijazah SMA atau sederajat;
- b. Bersertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madarasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah

## 6. Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Kata kinerja, Hadari Nawawi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyebutkan bahwa kinerja itu memiliki ragam makna, yaitu (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Lebih lanjut beliau mengatakan kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui waktu yang ditentukan. Kebalikannya rendahnya suatu kinerja apabila target yang ditentukan melampaui waktu yang ditentukan atau tidak terselesaikan sama sekali.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Hadari Nawawi, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajahmada University Press, hal. 63

Menurut Prawirosentono, kinerja atau performa yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam kelompok atau satuan kerja, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dicapai secara legal formal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>78</sup>

Senada dengan pendapat tersebut, Abdul Salam mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>79</sup>

Henry Sanamora dalam Dina Nurhayati menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.<sup>80</sup> Sedang Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>81</sup>

Dari beberapa pandangan tersebut dapat kami simpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang dicapai, sesuai dengan target baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya melalui cara-cara yang sesuai etika dan moral.

<sup>78</sup> Prawirosentono, Suryadi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan*, Edisi III, Yogyakarta : BPFE, hal. 2

<sup>79</sup> Abdus Salam, 2014, *Manajemen Insan dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 201

<sup>80</sup> Dina Nurhayati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta : Haji Masagung, hal. 7

<sup>81</sup> Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosadakary, hal. 67

Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan dan motivasi. Mangkunegara merumuskan bahwa kinerja berhubungan dengan kinerja manusia (*human performance*) yang dikendalikan oleh adanya kemampuan dan motivasi dimana motivasi dipengaruhi oleh sikap dan situasi sedang kemampuan didukung adanya pengetahuan dan kemampuan/keahlian. Mangkunegara menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi. *Pertama* : Faktor individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yakni kecerdasan pikuan (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ). *Kedua* : Faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> *ibid*, hal. 7-13

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pendidik adalah kemampuan pendidik (guru) dalam menjalankan tugasnya yang diukur dari penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmennya dalam menjalankan tugas. Sedang kinerja tenaga kependidikan seperti Tenaga usaha, laboran, dan pustakawan diukur dari motivasi kerja, kemampuan kerja dan hasil kerja.

## 7. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan

Manajemen merupakan sebuah ilmu dan seni untuk mengatur manusia yang bekerja pada sebuah institusi, perusahaan, lembaga pendidikan agar proses kerja dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan yang diharapkan dalam manajemen adalah kepastian keamanan, kenyamanan, serta kesatuan antar warga perusahaan yang memungkinkan kinerja mereka berjalan kondusif dan koordinasi yang lancar.

Namun demikian, dalam pengelolaan sebuah lembaga pasti terdapat faktor yang mempengaruhi terutama hal yang terkait dengan manajemen. Setidaknya ada dua faktor yang mempengaruhi manajemen yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang mempengaruhi manajer dimana dalam diri manajer harus memiliki 4 (empat) kriteria yaitu, keterampilan konsep, keterampilan kemanusiaan, keterampilan administratif dan keterampilan teknik. Sedang faktor eksternal terdiri dari eksternal mikro dan makro. Faktor eksternal mikro yaitu adanya pesaing dan pelanggan. Sedang faktor eksternal makro terdiri

dari adanya perkembangan teknologi, variabel ekonomi, lingkungan sosial kebudayaan, dan variabel politik dan hukum.<sup>83</sup>

Manajemen ketenagaan dapat berjalan dengan baik apabila setiap pelaku manajemen mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi setiap langkah, baik dalam perencanaan, perekrutan, pembinaan dan pengembangan, kompensasi, penilaian, mutasi juga dalam proses pemberhentian.

Dalam menerapkan manajemen ketenagaan setidaknya manajer memiliki upaya terlaksananya komunikasi, keterampilan, akuntabilitas, penyesuaian dan pengukuran. *Pertama*, aspek komunikasi diharapkan meminimalisir akan beberapa hal yaitu; 1) kurangnya pemahaman oleh pegawai, 2) kurangnya komitmen dari manajemen, dan 3) kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh pegawai senior.<sup>84</sup>

Komunikasi dalam manajemen sangat penting dalam usaha memberikan pemahaman terutama jika dikaitkan lagi dengan bagaimana merekrut pegawai, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan tentunya dalam hal kompensasi agar dalam kerjanya dapat berjalan dengan baik dan tidak mengganggu jalannya organisasi.

*Kedua*, akuntabilitas terhadap semua program dari perencanaan semua aspek terutama sistem perekrutan dan kompensasi juga sangat penting. Hal ini disebabkan karena akuntabilitas berkaitan dengan jalannya organisasi yang dijalankan sesuai kaidah umum yang dapat diketahui oleh

<sup>83</sup> Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", Jurnal eduTech Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 52

<sup>84</sup> Vina G. Pendit, 2012, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 62



semua orang baik itu pegawai maupun masyarakat. Akuntabilitas memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja dan menjauhkan sifat perasangka serta dugaan yang kurang baik. Pada dasarnya para pegawai dan karyawan sebuah institusi memiliki tugas, otoritas, tanggung jawab dan alat untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang ditetapkan. **Ketiga**, skill merupakan faktor penting dalam upaya menilai kinerja pegawai. Skill terbentuk dari pengetahuan yang diikuti oleh pelatihan yang terus menerus. Hal ini berkaitan dengan adanya program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan menurut Byam (2004: 25) yang dikutip Vina, G.P adalah suatu prasyarat bagi organisasi yang menerapkan kompetensi dalam melakukan wawancara, menerapkan pengelolaan kinerja yang berbasis kompetensi serta menggunakan *assessment centers*. Perencanaan pelatihan dan pengembangan dalam lingkup organisasi terutama madrasah harus berbasis keterampilan dan terfokus, karena dalam pelaksanaannya dituntut memiliki performance dan *skill* tertentu agar kinerjanya dapat terukur.<sup>85</sup> **Kelempat**, penyelarasan pegawai (*employee alignment*). Dalam organisasi atau perusahaan penyelarasan dimaksudkan bahwa kegiatan kelembagaan dibangun atas dasar kemampuan dalam melaksanakan tugas dan antar satuan kerja saling memberikan keterkaitan. Hal ini juga berkaitan dengan keadaan mutasi baik dalam model promosi maupun transfer. **Kelima**, aspek penilaian kerja adalah usaha memberikan penilaian dengan apa yang dilaksanakan, prestasi yang diperoleh dan kemampuan kerja. Penilaian yang dikutip Vino dari Vazirani, diharapkan

---

<sup>85</sup> Vina G. Pendit, 2012, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 166

dapat menggambarkan tentang keterampilan, motif, karakteristik kepribadian, dan atribut lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja, sekaligus dapat membedakan kinerja buruk, rata-rata dan istimewa.<sup>86</sup>

## B. Kerangka pikir

Madrasah merupakan lembaga pendidikan islam di bawah pengelolaan kementerian agama. Seluruh kegiatan dari perijinan dan pelaporan harus mengikuti aturan dan pedoman kementerian tersebut.

Kepala madrasah merupakan manajer pada sekolah yang diampunya. Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi yang memiliki wewenang dan tugas dimana terdapat guru dan tenaga kependidikan di sekelilingnya. Ia memiliki peran untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru dan tenaga kependidikan serta *stake holder* lainnya untuk bekerja bersama guna mencapai tujuan pendidikan nasional sesuai tingkatannya yang telah ditetapkan.<sup>87</sup>

Dengan peran dan tanggungjawab kepala yang begitu besar maka kepala madrasah dituntut memiliki sikap profesionalisme dan kompetensi yang mendukung tugas dan tanggungjawabnya. Setidaknya ada 8 (delapan) bidang garap kepala, yaitu manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarana prasarana, manajemen hubungan kemasyarakatan, manajemen pembiayaan, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen pengelolaan madrasah, dan manajemen penilaian madrasah

<sup>86</sup> Vina G. Pendit, 2012, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)*", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 170-173

<sup>87</sup> Departemen Agama RI, 2001, *Manajemen Madrasah*, Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, hlm. 9

Sumber utama ketatalaksanaan madrasah adalah kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Merekalah yang diamanati sebagai pengelola madrasah yang secara langsung berhubungan dengan kebermutuan madrasah. Sebagai tolok ukur akan kebermutuan madrasah adalah hasil kegiatan yang dilangsungkan dan dapat diserap oleh peserta didik yang dapat dicapai, dilakukan dan terinternalisasi dengan baik. Peningkatan kinerja dapat diketahui dari bagaimana guru tersebut dalam menjalankan tugas sesuai dengan *job discription* dan pelaksanaan tugas sesuai dengan ketepatan waktu, dan hasil yang memuaskan.

Mengingat pentingnya pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ujung tombak keberhasilan tujuan pendidikan nasional maka pemenuhan ketenagaan itu selayaknya melalui proses perencanaan, perekrutan dengan memilih sumber daya manusia yang berkompeten sesuai teknik perekrutan serta dilakukan penempatan yang sesuai dengan bidang tugasnya disertai usaha pengarahan dan pengawasan akan menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten.

Gambar 4. Kerangka pikir

