

BAB II

DESKRIPSI TEORI

A. KAJIAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Untuk memahaminya, peneliti menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut.

Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).²⁵ Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak arti yang berbeda-

²⁵ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000, Hlm. 18

beda namun dapat dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi.

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain. Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.²⁶

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.²⁷ Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama: Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua:

²⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, Hlm. 86.

²⁷ Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet IV, Jakarta: Balai Pustaka, 2002, Hlm. 623.

melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.²⁸ Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya.

Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen berasal dari bahasa Inggris “*to manage*” yang berarti mengelola suatu aktifitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Pada hakikatnya manajemen adalah *al tadhbir* (pengaturan). Kata ini merupakan deviasi dari kata *dabbara* (mengatur). Sebagaimana Allah SWT berfirman:

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

Artinya, “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As Sajdah : 5)

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet I, Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002, Hlm. 19

Bedasarkan pendapat diatas dapat difahami bahwa manajemen merupakan cara atau proses yang sistematis untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Cara yang sistematis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan serta kontrol dan pengawasan. Penggunaan segala sumber daya organisasi baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian esensi manajemen adalah aktifitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil atau mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemudian, untuk pengertian sumber daya manusia (SDM) secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi. Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.²⁹

Semula sumber daya manusia merupakan terjemahan “*Human resources*” namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan

²⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Cet.III; Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005, Hlm. 274

personal, (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).³⁰ Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, karya dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan bagi informasi, tersedianya modal dan memadanya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan *manpower* menurut Nawawi merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.³¹ Dengan kata lain sumber daya manusia juga merupakan salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas.³²

Ndraha menegaskan dalam bukunya bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, dan mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi. Sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana, 2009, Hlm.4

³¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 42

³² Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001, Hlm.1

kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.³³

Kemudian Nurul Ulfatin juga mengemukakan bahwa sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pegawai, pekerja atau karyawan, yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.³⁴ Sedangkan menurut Sadili Samsudin SDM atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa, SDM adalah aset yang dimiliki bank untuk melakukan segala aktivitas operasional bank. Dalam tugasnya, SDM diarahkan oleh sebuah manajemen yakni Manajemen Sumber Daya Manusia.³⁵

Lebih lanjut Nawawi membagi pengertian sumber daya manusia menjadi dua yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga Negara suatu Negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Sedangkan pengertian sumber daya manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi

³³ Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rienika Cipta, Jakarta, 2002, hlm.19

³⁴ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016, Hlm. 2.

³⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen SDM*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2006, Hlm.1

anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dan lain sebagainya.³⁶

Selanjutnya Hadari Nawawi juga menambahkan penjelasan dalam bukunya *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, pengertian SDM dapat dilihat dari tiga sudut yaitu:

1. Sumber daya manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisasi/lembaga yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif).
2. SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan. Setiap SDM berbeda-beda potensinya, maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan rencana operasional organisasi menjadi kegiatan organisasi tidak sama satu dengan yang lain.
3. Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan yang Maha Esa sebagai penggerak organisasi/lembaga berbeda dengan sumber lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya, mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya. Dalam nilai-nilai kemanusiaan itu terdapat potensi berupa keterampilan, keahlian dan kepribadiannya termasuk harga diri, sikap, motivasi, kebutuhan dan yang lain-lain yang mengharuskan perencanaan SDM, agar sumber daya manusia yang dikerjakkan sesuai dengan kebutuhan organisasi/lembaga.³⁷

Maka dari itu, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, karya dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun

³⁶ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Jogjakarta: Gajah Mada University Press, Cet. Ke-II, 2003, Hlm. 37

³⁷ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Jogjakarta: Gajah Mada University Press, Cet. Ke-II, 2003, hlm. 40

majunya teknologi, perkembangan bagi informasi, tersedianya modal dan memadanya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Adapun dasar dari filosofis ekonomi Islam menyatakan bahwa fungsi manusia baik dalam konteks individu maupun anggota masyarakat adalah sebagai khalifah Allah di muka bumi. Inilah kelebihan konsep pembangunan Islam dari konsep-konsep lainnya, dengan mendudukan peran manusia pada tempat yang tinggi dan terhormat, tetapi sangat bertanggung jawab. Manusia adalah wakil Allah di muka bumi untuk memakmurkan bumi dan bertanggung jawab kepada Allah tentang pengeolaan sumber daya yang diamanahkan kepadanya.³⁸

Hakikat manusia menurut pandangan Islam, tidak bisa dilepaskan dari hakikat di balik penciptaan manusia ke dunia. Islam telah menjelaskan secara perinci tentang tujuan diciptakannya manusia yang kemudian dikaitkan dengan peran manusia dalam kehidupan. Pada penciptaan manusia, Allah SWT telah menempatkan manusia sebagai *fi al-ard*, yakni menempatkan manusia sebagai makhluk paling sempurna di antara makhluk-Nya yang lain di muka bumi. Kedudukan mulia ini tidak lain dalam rangka mengemban misi agung yakni memakmurkan bumi dengan penuh amanah dan tanggung jawab di hadapan Allah SWT. Khalifah berarti wakil atau

³⁸ Nurul Huda dkk, *Ekonomi Pembangunan Islam*, Jakarta : Kencana, 2015, Hlm.182

pengganti, pemimpin, pemakmur. Dalam konteks ini manusia adalah wakil Allah SWT yang memiliki kewajiban moral untuk melaksanakan segala kehendak Allah SWT di muka bumi ini agar bumi tetap dalam kondisi terpelihara dan makmur.³⁹

Sebagaimana firman Allah Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30;

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya, "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqoroh : 30)

Ayat diatas juga dipertegas lagi oleh Allah dalam Al-Qur'an

Surat Al-An'am : 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّن دُونِ اللَّهِ آلِهَةً لِّيُبْلِيَ لَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

³⁹ Nurul Huda dkk, *Ekonomi Pembangunan Islam*, Jakarta : Kencana, 2015, Hlm.182

Artinya; Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.(QS. Al-An/am :165)

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Kesempurnaan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya.

Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (hidayah) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakikat penciptaanya. Sejalan dengan upaya pembinaan seluruh potensi manusia, Muhammad Quthb berpendapat bahwa;

“Islam melakukan pendidikan dengan melakukan pendekatan yang menyeluruh terhadap wujud manusia, sehingga tidak ada yang tertinggal dan terabaikan sedikitpun, baik dari segi jasmani maupun segi rohani, baik kehidupannya secara mental, dan segala kegiatannya di bumi ini. Islam memandang manusia secara totalitas, mendekatinya atas dasar apa yang terdapat dalam dirinya, atas dasar fitrah yang diberikan Allah kepadanya, tidak ada sedikitpun yang diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sesuai dengan fitrahnya. Pendapat ini memberikan petunjuk dengan jelas bahwa dalam

rangka mencapai pendidikan Islam mengupayakan pembinaan seluruh potensi secara serasi dan seimbang.”⁴⁰

Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Atau dapat juga diartikan sebagai suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga).

Setelah pembahasan mengenai manajemen dan sumber daya manusia secara lengkap, pembahasan selanjutnya adalah tentang manajemen sumber daya manusia yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian dan administrasi kepegawaian.

Abdurahmat Fatoni dalam bukunya yang berjudul manajemen Sumber Daya Manusia adalah, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yaitu manajemen, sumber, daya, dan manusia, keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Dimaksudkan dengan manajemen terhadap daya yang

⁴⁰ Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. 1, Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2003, Hlm. 51, diakses di Jurnal Manajemen Sumber Daya manusia dalam tinjauan Islam oleh Khotibul Umam di <https://osf.io/ygmnk> pada 01 Juni 2019 Pukul 03.21 WIB.

bersumber dari manusia.⁴¹ Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi - Sumber Daya Manusia - dalam mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.⁴²

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen (SDM) lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk

⁴¹ Abdurrahmat Fatoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hlm.10

⁴² Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Program Studi teknik Industri, Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, diakses di <http://digilib.uwp.ac.id/digilib/files/disk1/1/--timpengaja-16-1-msdm.pdf> pada Sabtu 26 januari 2019 Pukul 20.00 WIB.

membantu terwujudnya tujuan organisasi/lembaga, pegawai, dan masyarakat.⁴³

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

Manajemen Sumber Daya Manusia selanjutnya disingkat dengan MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.⁴⁴ Tjutju Yunarsih dan Suwatno berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.⁴⁵ Berdasarkan penjelasan ini, dapat dipahami bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedang sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.

⁴³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, Hlm. 10.

⁴⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 42

⁴⁵ Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2008, Hlm. 2.

Sedangkan menurut Basir Barthos menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (asset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan di manfaatkan secara produktif.⁴⁶ Hal ini berbeda dengan Rachmawati yang mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.⁴⁷

Selanjutnya Raymond A. Noe, sebagaimana dikutip oleh Nurul Ulfatin melihat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Banyak kalangan menyebutkan konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia”⁴⁸

Berdasarkan konsep yang diajukan oleh Noe di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia lebih mengacu pada seperangkat sistem yang dibuat dan diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja orang-

⁴⁶ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, Hlm. 2.

⁴⁷ Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineke Cipta, 2006, Hlm. 2

⁴⁸ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Ed. I, Cet. 1*; Jakarta: Rajawali Press, 2016, Hlm. 2-3.

orang yang ada (berfungsi sebagai penggerak) dalam sebuah organisasi. Sistem ini didesain sedemikian rupa sehingga membentuk pola sikap, pola laku, dan kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia terkait dengan dua aspek yakni; (a) aspek sistem, dan (b) aspek manusia sebagai sasaran dari sistem.

Jika konsep Noe tersebut dikembangkan dalam bidang pendidikan, maka manajemen sumber daya manusia mencakup kesatuan sistem (aspek sistem) yang berlaku di sebuah sekolah yang mengatur seluruh personal (aspek manusia) yang bekerja pada setiap unit kerja kependidikan seperti pendidik/guru, tenaga kependidikan (kepala sekolah, pustakawan, staf tata usaha, teknisi sumber belajar, bujang sekolah), dan sebagainya.

Pendapat lain mengatakan bahwa seorang guru besar bidang Manajemen, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁹

Selain itu, menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat

⁴⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1; Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012, Hlm. 5-6.

penting pada organisasi dan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibanding dengan sumber daya lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.⁵⁰ Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, orientasi dan penempatan, pendidikan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi. Dan tujuan akhir manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan mutu produktifitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik bagi pegawai.

Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian manajemen keorganisasian harus menfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia yang mempunyai tugas mengelola unsur sumber daya manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, mampu menciptakan bukan hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelejen (*intelligence*), kreatif (*creatife*), dan imajinasi (*imagination*).

⁵⁰ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. III; Jakarta: Grasindo, 2005, Hlm. 11.

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

Bagi sekolah, kehadiran dan dukungan sumber daya manusia yang kuat sangat diharapkan. Bahkan dalam hal ini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama untuk memperbaiki citra sekolah sebagai lembaga pendidikan dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif. Kebutuhan ini tidak dapat dihindari karena masalah yang muncul pada perkembangan organisasi sekolah bersumber pada manusia dan hanya dapat diselesaikan oleh manusia. Kenyataan seperti itu secara tidak langsung menuntut para pengelola sekolah untuk lebih bersikap rasional dan berorientasi kepada masyarakat luas serta dapat beradaptasi secara cepat dengan lingkungan.

Manajemen sumber daya manusia di sekolah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan yang akan terjadi di sekolah, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab dan mengatasi tantangan tersebut, yang pada akhirnya

dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki sekolah lain.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia di sekolah juga harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif, seperti meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi bekerja, memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, menciptakan kapasitas kerja, supervisi yang kompeten, menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, adanya umpan balik (feed back) dan lingkungan sosial yang positif serta keadilan.⁵¹

Menurut Akdon dalam bukunya *Strategic Management for Educational Management* hal yang penting bagi kepala sekolah adalah cita-cita yang tinggi dengan menyadari bahwa banyak yang harus dilakukannya bersama guru-guru untuk menentukan suatu perubahan yang menyenangkan.⁵² Jadi dengan adanya kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan juga sebagai kunci pengelolaan manajemen sumber daya manusia ini maka ia dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja guru, membina dan mengembangkan pendidik dan tenaga pendidik, meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya serta mengelola semua sumber daya yang ada.

⁵¹ Lina Ananta dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung: Alfabeta, 2007, Hlm. 19.

⁵² Akdon, *Strategic Manajemen For Educational Manajemen*, Alfabeta: Bandung, 2007, Hlm. 164

Manajemen sumber daya manusia termasuk salah satu bagian manajemen sekolah secara keseluruhan dan memiliki peran penting. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu sekolah, untuk itu, perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen SDM. Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Dalam hal ini, guru merupakan sumber daya insani yang sangat penting perannya untuk mendidik dan mengajar karena berhasilnya kegiatan pembelajaran tergantung pada kemampuan guru menyusun dan merancang pembelajaran.

Dengan pemanfaatan sumber daya manusia oleh kepala sekolah secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi sekolah. Pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dengan melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik serta menjamin berfungsinya proses manajerial.

b. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusianya - orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

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

pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- 1) Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- 2) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- 3) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.
- 4) Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manager berperan sebagai penggerak dan fasilitator.⁵³

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

⁵³ Simamora Bilson, *Riset Pemasaran*, Jakarta : Gramedia utama, 2004, Hlm. 5

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

Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.⁵⁴

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

⁵⁴ Suyadi, Tesis, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, diakses di <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/155/1/2016TS0052.pdf> pada tanggal 26 Januari 2019 pukul 08.45 WIB.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Terdapat 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

5) Tujuan Perusahaan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas dan produktifitas organisasional. Intervening Variabel menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terlihat dari komitmen terhadap tujuan perusahaan, motivasi, moral dan keahlian dalam kepemimpinan, komunikasi, penyelesaian konflik, pengendalian keputusan, dan pemecahan masalah.⁵⁵

Berbeda dengan Sunarto yang mengemukakan bahwa terdapat 12 tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya;

⁵⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen SDM*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2006, Hlm. 35

- 1) Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
- 3) Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
- 5) Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
- 6) Menyeimbangkan dan menelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
- 7) Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
- 8) Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
- 9) Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
- 10) Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
- 11) Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
- 12) Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.⁵⁶

⁵⁶ Sunarto dalam jurnal Sumber daya manusia diakses di <https://jurnalmanajemen.com/tujuan-manajemen-sumber-daya-manusia/> pada tanggal 27 Januari 2018 pukul 15.30 WIB.

d. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.⁵⁷

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedangkan fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan

⁵⁷ Triton PB, *Riset Statistik Parametrik*, Yogyakarta : SPSS13.00 for windows, 2005, Hlm.

kedisiplinan dan pemberhentian.⁵⁸ Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sementara itu Decenzo dalam penelitian Suyadi menjelaskan dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu: 1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang. 2. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi. 3. Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks. 4. Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.⁵⁹

Secara umum fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin,

⁵⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 21

⁵⁹ Suyadi, Tesis, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, diakses di <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/155/1/2016TS0052.pdf> pada tanggal 26 Januari 2019 pukul 08.45 WIB.

sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Dan kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Silvana Maulida dalam jurnalnya Manajemen Sumber Daya Manusia, yang menjelaskan bahwa MSDM merupakan merupakan proses penyusunan personalia (staffing process) yang dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Ini mencakup juga strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan. Secara garis besar, proses dalam MSDM dibagi ke dalam lima bagian, yaitu:

- 1) Human resources planning. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
- 2) Personnel procurement. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- 3) Personnel development. Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- 4) Personnel maintenance. Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan,

insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.

- 5) Personnel utilization. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga reparasi (PHK).⁶⁰

Secara umum, proses manajemen sumber daya manusia

mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan :

- a. Perencanaan dan desain organisasi
- b. Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi, dan penempatan
- c. Pelatihan dan pengembangan
- d. Sistem kompensasi
- e. Pengintegrasian
- f. Pemeliharaan
- g. Penilaian
- h. Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain.

Apabila proses tersebut diurutkan berdasarkan aktifitasnya, maka proses manajemen SDM ada tujuh aktivitas, yaitu: 1. Perencanaan SDM 2. Rekrutmen dan Seleksi 3. Orientasi atau sosialisasi 4. Pelatihan dan pengembangan 5. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi 6. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK). Penjelasan sebagai berikut;

⁶⁰ Silvana Maulida, Jurnal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Brawijaya , 2017, diakses di http://permaseta.ub.ac.id/wp-content/uploads/2017/04/RUA_7_MSDM.pdf pada 27 Januari 2018 Pukul 16.00 WIB.

(1) Perencanaan

Berdasarkan konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah. Perencanaan yang baik dan tepat harus berpedoman kepada analisis pekerjaan dan jabatan. Sehingga akan terlihat dengan jelas pekerjaan-pekerjaan dan jabatan apa saja dan berapa jumlah personil yang diperlukan sekolah tersebut. "Perencanaan sumber daya manusia merupakan penentuan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang termasuk jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan perusahaan."⁶¹

Graham dan Bennet mengartikan perencanaan sumber daya manusia sebagai upaya memproyeksi berapa banyak dan karyawan macam apa yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.⁶² Hal ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan (*forecasts*) suplai dan

⁶¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, Hlm. 45

⁶² Syafrudin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE, Hlm. 148

permintaan, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu yang *qualified*, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Perencanaan yang efektif mengenai tenaga manusia mempunyai tiga tingkatan utama: a. kepala eksekutif menyiapkan garis pokok yaitu menjelaskan sasaran-sasaran organisasi yang dapat diukur dalam jangka pendek dan panjang; b. sumber daya yang ada ditinjau kembali menurut kelompok umur, keahlian yang ada, penggantian tenaga kerja, absensi dan fasilitas training (latihan); c. manajemen menentukan keahlian-keahlian yang kemudian hari akan diperlukan, latihan-latihan yang dibutuhkan, perekrutan tenaga atau kelebihan tenaga yang dapat diperkirakan, perubahan-perubahan yang mungkin perlu dalam penggajian dan struktur manajemen yang benar.

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- a) Kepentingan individu. Perencanaan pegawai sangat penting bagi setiap tenaga kependidikan, karena dapat menetapkan tujuan yg ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kegiatan-kegiatannya akan lebih terarah, efektif dan efisien. Selain itu ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode.
- b) Kepentingan perusahaan atau organisasi. Perencanaan SDM sangat bermanfaat bagi sekolah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. dengan perencanaan SDM, kualitas, kuantitas dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan.

- c) Kepentingan nasional. Perencanaan SDM sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu SDM, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya perencanaan SDM yang baik dan benar.⁶³

Agar dapat mewujudkan SDM yang kompeten dan kompetitif sebagaimana karakteristik di atas diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi SDM yang berkualitas. Usaha untuk mengidentifikasi tersebut harus dilakukan melalui perencanaan SDM, agar memperoleh tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan dalam deskripsi jabatan/spesifikasi jabatan. Perencanaan SDM disusun tidak hanya untuk memenuhi rencana strategis baik yang bersifat jangka panjang, menengah dan pendek, akan tetapi juga rencana operasionalnya.

Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan lembaga atau organisasi, menetapkan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan menetapkan tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setidaknya ada 3 hal yang harus dapat dijadikan alasan mengapa perencanaan sangat diperlukan. Ketiga alasan tersebut adalah; *Pertama*, perencanaan ini akan memberikan arah yang jelas tentang tujuan

⁶³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. xx, 2016, Hlm. 255

organisasi sehingga akan membuahkan keberhasilan, *Kedua*, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib sendiri, sehingga perencanaan membantu manajemen memenuhi pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan, *Ketiga*, perencanaan mewajibkan pihak manajemen atau pimpinan untuk menentukan tujuan organisasi.

Secara sederhana proses perencanaan sumber daya manusia dijelaskan oleh Nawawi sebagai berikut;

a) Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari dua kegiatan utama yaitu;

1) Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan. Kegiatan analisis ini terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut:

(a) Melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional.

(b) Memilih teknik peramalan atau prediksi yang akan digunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

(c) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek.

2) Kegiatan menganalisis kekuatan atau kemampuan tenaga kerja yang dimiliki lembaga atau organisasi. Kegiatan ini terdiri dari dua kegiatan sebagai berikut;

(a) Melakukan analisis tenaga kerja untuk mengetahui jumlah dan keterampilan atau keahlian yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Disamping itu juga menganalisis terhadap pasar tenaga kerja di luar lembaga atau organisasi, untuk mengetahui dan melihat tenaga kerja yang dapat di rekrut.

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

b) Melakukan pengisian tenaga kerja yang diperlukan baik yang diambil dari dalam maupun luar lembaga atau organisasi. Pengisian ini dilakukan berdasarkan hasil analisis yang berupa perkiraan persediaan kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugastugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksanaannya maupun dengan rencana strategi dan rencana operasional lembaga atau organisasi.⁶⁴

(2) Rekrutmen dan Seleksi

Penarikan atau rekrutmen adalah adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (guru) yang mampu melamar

⁶⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 330

sebagai karyawan. Proses penarikan sangat penting karena kualitas sumber daya manusia sekolah tergantung pada kualitas penarikannya. Metode-metode penarikan yang biasa digunakan meliputi: pengiklanan, leasing (penggunaan tenaga honorer), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja (*employee referrals*), penarikan lewat lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, dan serikat buruh. Mulyasa mengemukakan bahwa "penarikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya."⁶⁵

Seleksi dilakukan setelah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat melalui proses rekrutmen/penarikan. Seleksi merupakan inti dari manajemen personalia. Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Menurut Stoner sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan, "proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi."⁶⁶ Langkah-langkah dalam proses seleksi:

- a. Penerimaan pendahuluan
- b. pemeriksaan berkas lamaran

⁶⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet. Ke-VIII, 2006, Hlm. 153

⁶⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 47

- c. tes pekerjaan, wawancara selekai
- d. Tes psikologi
- e. wawancara
- f. persetujuan
- g. pemeriksaan kesehatan
- h. keputusan penerimaan.⁶⁷

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

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

Menurut Hadari Nawawi terdapat delapan langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan. Kedelapan langkah tersebut adalah;

- a) Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen

⁶⁷ Mutiara S Pangabean, , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia, 2004, Hlm. 18

- b) Pelaksanaan berbagai jenis tes
- c) Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes
- d) Interview dan screening kesetiaan pada Negara
- e) Pemeriksaan kesehatan
- f) Interview akhir oleh pimpinan unit kerja
- g) Diangkat calon pegawai (prajabatan)
- h) Pegawai tetap (lulus prajabatan)⁶⁸

(3) Orientasi

Setelah sejumlah karyawan baru terseleksi maka harus ada pengenalan atau orientasi apa saja yang menjadi tugas dan kewajiban mereka, visi misi, dan hal-hal yang berhubungan dengan organisasi atau sekolah. "Masa orientasi adalah suatu kesempatan yang diberikan kepada seorang pegawai atau guru yang baru mulai bekerja, untuk mengadakan observasi dan berpartisipasi langsung dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugasnya sebagai guru di sekolah itu, agar dalam waktu yang relatif singkat ia dapat segera mengenal dan menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat ia bekerja."⁶⁹ Sedangkan menurut Hadari Nawawi orientasi diartikan sebagai proses memperkenalkan pekerja baru (dari rekrutmen sumber internal atau eksternal) mengenai keseluruhan organisasi/sekolah atau unit kerja, sebagai tempat yang bersangkutan akan bekerja.⁷⁰

⁶⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005Hlm. 337

⁶⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet. XV, 2005, Hlm. 150

⁷⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005Hlm. 208

Setiap guru baru perlu orientasi karena masing-masing guru mempunyai problem baik yang berhubungan dengan dirinya maupun dengan pekerjaannya. Oleh karena itu ia perlu bantuan baik dari kepala sekolah atau pun guru-guru yang lainnya dalam usaha penyesuaian diri dengan lingkungan barunya. Tujuan utama dari orientasi adalah membawa guru baru untuk segera mengenal situasi dan kondisi serta kehidupan sekolah pada umumnya, agar selanjutnya dapat mendorong /memberi motivasi kepada mereka untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Menurut Elsbree dan Reutter yang dikutip Hadari Nawawi, "tujuan utama dari orientasi adalah memberi perhatian (*attention*) kepada guru baru dan mendorong mereka agar memiliki kualitas mengajar yang tinggi."

Dan kegiatan-kegiatan orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Bantuan mendapat perumahan/tempat tinggal yang sesuai
- b. Mengenalkan guru baik kepada sistem dan tujuan sekolah
- c. Mengenalkan guru baru kepada kondisi dan situasi masyarakat lingkungan sekolah
- d. Membantu guru baru dalam perkenalan dan penyesuaiannya terhadap personel sekolah
- e. Membantu guru baru dalam usaha memperbaiki dan mengembangkan kecakapan-kecakapan mengajarnya
- f. Membangkitkan sikap-sikap dan minat profesional
- g. Menyediakan kesempatan untuk bertukar ide-ide.⁷¹

⁷¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, hlm. 153-156

(4) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mempunyai pengertian yang berbeda. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan dimaksudkan untuk menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Menurut Malayu S.P Hasibuan "pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan."⁷²

Sedangkan menurut Andrew F. Sikula sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan, pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis. Adapun latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar

⁷² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016Hlm. 68

pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.⁷³

"Idealnya pengembangan kompetensi personal dilakukan secara seimbang antara dimensi mental, sosial, spiritual, dan dimensi fisik sehingga mampu menciptakan kekuatan sinergis."⁷⁴ Sedangkan menurut Henry Simamora sebagaimana dikutip Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi⁷⁵

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

⁷³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 69

⁷⁴ Willy Susilo, *Audit Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Vorqistatama Binamega, 2000, Hlm. 81

⁷⁵ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, Hlm. 220-221

yang efektif, efisien, produktif dan yang sesuai dengan proses serta hasilnya berkualitas.⁷⁶

Berikut ini adalah cara-cara menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan:

- a. Analisis jabatan, dengan pembuatan standar-standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan dapat ditentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan
- b. Tes psikologis, dipergunakan untuk menentukan peserta pelatihan maupun pengembangan yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan. Tes psikologis mempunyai validitas tinggi dalam memprediksi kemampuan pegawai yang akan menjadi peserta pelatihan dan pengembangan
- c. Penyelidikan moral, dapat dipergunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan, misalnya mengukur sikap moral peserta sebelum dan sesudah pelatihan dan pengembangan
- d. Analisis kegiatan, dipergunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan peserta dengan jenis pelatihan maupun pengembangan.⁷⁷

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga aspek yang perlu dilibatkan, yaitu:

- a. Satuan organisasi (sekolah atau dinas pendidikan) yang mengelola sumber daya manusia yang bertugas mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam kerangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan.
- b. Para kepala sekolah. Mereka merupakan orang-orang yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya. Dengan demikian, mereka

⁷⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005Hlm. 376

⁷⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 225

dianggap sebagai orang yang paling mengetahui jenis kebutuhan pelatihan yang diperlukan.

- c. Guru yang bersangkutan. Banyak sekolah yang memberikan kesempatan kepada para gurunya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para guru yang sudah matang secara intelektual memiliki kecenderungan untuk menyadari kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam dirinya, sehingga membutuhkan adanya usaha pembelajaran.⁷⁸

Adapun jenis-jenis pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua:

- a. Pengembangan secara informal, dimana karyawan atas keinginan dan usaha sendiri, mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada kaitannya dengan pekerjaan dan jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan itu mempunyai keinginan untuk maju.
- b. Pengembangan secara formal, dimana karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.⁷⁹

Program pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas, serta fleksibilitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal yang berubah-ubah.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kualitas dalam melaksanakan pekerjaan, dibutuhkan pelatihan

⁷⁸ Akhmad Sudrajat, *“Pelatihan dalam Rangka Pengembangan Profesi Guru”* Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 161

⁷⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 72-73

untuk mencapainya. Adapun jenis-jenis pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), yaitu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja/transfer pengetahuan dari karyawan senior ke junior.
- b. *Vestibule School*, yaitu memberikan pelatihan semacam kursus yang dijalankan di luar lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan nantinya tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang digeluti oleh para peserta. Keuntungan dari metode ini adalah keuntungan dari spesialisasi. Contoh : latihan untuk para (calon) pilot
- c. *Apprenticeship* (Program Magang). Program ini dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Program magang lebih mengutamakan pendidikan dibandingkan dengan *on the job training* atau *vestibule training*. Artinya program ini lebih melibatkan pengetahuan dalam menentukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Contoh: mekanik, ahli listrik, dll.
- d. Kursus. Metode ini sering digolongkan sebagai pendidikan bukan pelatihan. Contoh kursus Bahasa asing.⁸⁰

Dari sini, diringkas oleh Hadari Nawawi bahwa menjalankan program pelatihan dan pengembangan terdapat dua pendekatan yang bisa digunakan yaitu;

- a. Pelatihan ditempat kerja (*On-The-Job-Training*)
Pelatihan ditempat kerja atau *On-The-Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi. Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau

⁸⁰ Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, Cet. Ke-XI, 2008, Hlm. 83-84

pengawas kurang berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticentisy*) dan peatihan instruksi jabatan (*Job Intniction Training*).

Selain kedua metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

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

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bsa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bemain peran, seminar maupun lokakarya, maupun dengan melakukan training di alam terbuka/outdoor training.⁸¹

Kegiatan pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier tenaga kependidikan.

Menurut pemikiran Sondang Siagian tentang manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan, di bawah ini akan dikemukakan tentang manfaat penyelenggaraan program pelatihan, baik untuk sekolah maupun guru itu sendiri. Bagi sekolah setidaknya terdapat tujuh manfaat yang dapat dipetik, yaitu:

- a. Peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi

⁸¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 379

- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.⁸²

Sedangkan manfaat pelatihan bagi guru, diantaranya :

- a. Membantu para guru membuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan para guru menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- d. Timbulnya dorongan dalam diri guru untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
- e. Peningkatan kemampuan guru untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para guru dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
- g. Meningkatkan kepuasan kerja
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
- i. Makin besarnya tekad guru untuk lebih mandiri
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.⁸³

Pelaksanaan suatu pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila terjadi suatu proses transformasi dalam diri peserta. Untuk mengetahui terjadi tidaknya suatu perubahan baik yang bersifat teknis maupun behavioral harus dilakukan penilaian. Penilaian ini harus dilakukan secara sistematis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

⁸² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke- XXIII, 2015, Hlm. 183-184

⁸³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke- XXIII, 2015, Hlm. 184-185

- a. Penentuan kriteria keberhasilan yang ditetapkan sebelum program pelatihan diselenggarakan.
- b. Penyelenggaraan *pre-test* untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan keterampilan para guru sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan apa yang tepat diselenggarakan.
- c. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing guru.⁸⁴

(5) Kompensasi

Kompensasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Salah satu tujuannya adalah untuk memotivasi para karyawan dalam bekerja. Menurut T. Hani Handoko "kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang."⁸⁵ Hal ini sangat wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia telah memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan "kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan."⁸⁶ Selanjutnya menurutnya gaji adalah balasa jasa yang dibayar secara periodik kepada

⁸⁴ Akhmad Sudrajat, "Pelatihan dalam Rangka Pengembangan Profesi Guru" Hlm. 6

⁸⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke- XXIII, 2015, Hlm. 184-185Hlm. 245

⁸⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm.118

laryawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Dengan kata lain gaji akan tetap dibayarkan meskipun pegawai atau karyawan tidak masuk kerja seperti yang terjadi dalam organisasi-oragnisasi pemerintahan. Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarka pada pegawai harian dengan berpedoman pada perjanjian yang telah disepakati bersama. Hal ini berbeda dengan gaji, upah tidak akan dibayarkan jika pegawai atau karyawan mungkin tidak masuk kerja.

Berbeda dengan Hasibun, Nawawi memberikan definisi yang sama terhadap kedua istilah diatas, gaji atau upah adalah termasuk kompensasi pemerintah kepada pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan untuk mewujudkan tugas-tugas pemerintahan dalam memberikan pelayanan umum (*public server*).⁸⁷

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan dan guru dalam lembaa pendidikan sebagai balas jasa atas unjuk kerja yang diberikan dalam mendukung dan mewujudkan tujuan maupun program lembaga atau organisasi baik berupa uang maupun barang yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung.

⁸⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 414

Demikian dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Menurut Wibowo "Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *payfor performance*, seperti insentif dan *gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan."⁸⁸

Kompensasi yang diberikan mempunyai berbagai tujuan. Tujuan-tujuan dari administrasi kompensasi tersebut, antara lain:

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan⁸⁹

Pemberian kompensasi terdapat banyak faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan. Faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
- f. Biaya hidup/*cost living*
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.⁹⁰

⁸⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Bandung : PT. Raja Grafindo Persada, 2007, Hlm. 134

⁸⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet. Ke-v, 2015, Hlm. 143-144

Sedangkan menurut Edy Sutrisno besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat biaya hidup.
- b. Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
- c. Tingkat Kemampuan perusahaan.
- d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Peranan Serikat Buruh.⁹¹

Dengan adanya kompensasi, sekolah mengharapkan agar guru memberikan prestasi kerja yang lebih besar dari nilai kompensasi yang diberikan. Karena itu hal ini tidak boleh diabaikan, dalam rangka mewujudkan lembaga atau organisasi yang baik dan sehat, Nawawi mengungkapkan setidaknya terdapat 5 persyaratan dalam pemberian kompensasi, yaitu sebagai berikut;

- a. Sistem kompensasi harus layak manusiawi
Hal ini dimaksudkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh institusi atau organisasi pada guru dan pegawai atau karyawan secara nominal harus bisa mencukupi untuk kebutuhan hidupnya, baik berupa kebutuhan fisik minimal maupun kebutuhan hidup minimal.
- b. Sistem kompensasi harus didasarkan pada keadilan
Hal ini dimaksudkan bahwa yang diberikan harus didasarkan pada kontribusinya terhadap lembaga atau organisasi tempat kerja. Perbedaan gaji atau

⁹⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 127

⁹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pranada Media, Cet. Ke-x, 2017. Hlm. 199

kompensasi harus adil berdasarkan pada unjuk kerja bagi pencapaian tujuan organisasi, di samping itu harus didasarkan pada berat ringannya tanggung jawab pekerjaan dalam struktur organisasi, atau dengan kata lain harus didasarkan pada jabatan, kepangkatan, jenjang pendidikan dan masa kerja setiap guru dan pegawai atau karyawan.

- c. Kompensasi harus ditempatkan sebagai hak dan penghargaan pada pelaksanaan pekerjaan
Kompensasi maupun gaji yang diberikan pada guru dan pegawai atau karyawan merupakan reinforcement yang mampu mempertinggi motivasi dan kemauan untuk mengulangi kembali kesuksesan melaksanakan pekerjaan, dan sekaligus berfungsi sebagai insentif atas keberhasilan di masa depan. Dengan kata lain bahwa kompensasi yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak dan dapat menjamin masa depannya.
- d. Sistem kompensasi harus mampu mempertahankan pegawai yang berkualitas
Sistem kompensasi yang mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak dapat menjamin masa depan, serta besar pengaruhnya terhadap motivasi dan kepuasan kerja, maupun motivasi berprestasi dan aktualisasi dalam bekerja. Hal ini dapat berarti bahwa kompensasi yang diberikan akan dapat mempertahankan guru dan pegawai atau karyawan kompeten, berkualitas dan produktif, tidak akan berpindah ke instansi atau organisasi lain yang lebih menjanjikan.
- e. Manajemen kompensasi yang efektif
Untuk menjamin kompensasi atau gaji dapat dipenuhi sebagai hak dan penghargaan atas kerja setiap guru dan pegawai atau karyawan diperlukan sistem manajemen yang praktis, efektif dan efisien yang dikelola berdasarkan peraturan perundang-undangan yang simpel dan transparan.⁹²

(6) Penilaian Kerja

Penilaian prestasi kerja sangat penting artinya. Karena setiap orang ingin memperoleh penghargaan dan perlakuan yang

⁹² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005., Hlm. 41

adil dari organisasinya. Penilaian juga bermanfaat untuk menentukan tingkat kompensasi yang diterima. Salah satu tujuan dari penilaian kinerja guru adalah agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Menurut T.V Rao yang dikutip Suhendra dan Murdiah Hayati, "penilaian prestasi kerja adalah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka."⁹³

Sedangkan menurut M. Manulung sebagaimana dikutip Suhendra dan Murdiah Hayati, mendefinisikan "penilaian pegawai sebagai suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu."⁹⁴ berbeda dengan Nawawi yang mengungkapkan pengertian penilaian kinerja sumber daya manusia menjadi beberapa pengertian, diantaranya sebagai berikut;

- (1) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau karyawan.
- (2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- (3) Pelatihan kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan

⁹³ Suhendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, 2007, Hlm. 21

⁹⁴ Suhendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UIN Jakarta Press, 2007, Hlm. 125

pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.⁹⁵

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kninerja sumber daya manusia adalah aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan atau manager dalam rangka mengidentifikasi, mengukur dan menetapkan apakah kontribusi dan unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang pagawai atau karyawan - termasuk didalamnya guru atau tenaga pendidik - itu sukses atau gagal dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai alat atau tolok ukumya.

Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengarnbilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

⁹⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 396

Berikut ini adalah manfaat secara rinci dari penilaian prestasi kerja:

- a. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian maka guru, kepala sekolah dan karyawan yang lainnya akan memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian yang akurat dapat menjamin guru dan karyawan lainnya memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja akan terdeteksi kemampuannya rendah sehingga memungkinkan pelatihan untuk memperbaiki kemampuan mereka
- d. Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan
- f. Mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam suatu pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Begitu pula sebaliknya.⁹⁶

Menurut Ronald T.C. Boyd seperti dikutip Akhmad Sudrajat evaluasi kinerja di desain untuk melayani dua tujuan yaitu untuk mengukur kompetensi guru dan mendukung pengembangan professional. Untuk mencapai tujuan tersebut seorang penilai/evaluator dalam hal ini kepala sekolah terlebih

⁹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gajah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 401

dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar ini hendaknya dikaitkan dengan:

- a. Keterampilan-keterampilan dalam mengajar
- b. Bersifat seobjektif mungkin
- c. Komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi
- d. Dikaitkan dengan pengembangan profesional guru⁹⁷

Beberapa prosedur penilaian kinerja guru yang dapat dilakukan oleh para kepala sekolah, diantaranya:

- a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Tujuan observasi kelas ini adalah untuk memperoleh representatif tentang kinerja guru dalam kelas. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan *testing* (evaluasi).
- b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan *testing* (evaluasi).
- c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi kinerja. Apabila tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika hanya untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang

⁹⁷ Akhmad Sudrajat, “Manajemen Kinerja”, dari www.akhmadsudrajat.wordpress.com, Hlm. 2, 12 oktober 2018, 06.08 wib

bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.⁹⁸

(7) Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Hal Ini merupakan langkah terakhir dalam manajemen SDM. Langkah ini pada dasarnya upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan. Produktivitas, efektivitas dan efisiensi merupakan kunci yang senantiasa diharapkan dapat diperlihatkan oleh tenaga kerja. Tetapi kenyataannya tidak semua tenaga kerja melakukan hal tersebut. Hal ini dikarenakan oleh factor internal dan eksternal tenaga kerja sangat mempengaruhi performa tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan melakukan beberapa program untuk tetap memastikan tenaga kerjanya senantiasa sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan.

Di antara program tersebut ialah promosi, demosi, transfer ataupun separasi. Promosi ialah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara structural dalam organisasi perusahaan. Demosi ialah penurunan tenaga kerja ke bagian kerja yang lebih rendah dikarenakan kualitas performa tenaga kerja yang menurun. Transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian lain, yang diharapkan tenaga kerja tersebut bisa lebih produktif . Separasi merupakan

⁹⁸ Akhmad Sudrajat, “*Manajemen Kinerja*”, dari www.akhmadsudrajat.wordpress.com, Hlm. 3, 12 oktober 2018, 06.08 wib

upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu ke lingkungan kerja lain .

Promosi, transfer, demosi dan PHK mencerminkan nilai seorang karyawan bagi organisasi. Karyawan berprestasi tinggi dapat dipromosikan atau ditransfer untuk membantu mengembangkan keterampilan mereka, sedangkan karyawan berprestasi rendah mungkin didemosikan, ditransfer ke posisi yang kurang penting, atau bahkan PHK. Pilihan apapun pasti akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam penelitian ini fokus pada pemberhentian hubungan kerja. Pemutusan Hubungan kerja (PHK) yang disebut dengan Pemberhentian, *Separation* atau Pemisahan memiliki pengertian sebagai sebuah pengakhiran hubungan kerja dengan alasan tertentu yang mengakibatkan berakhir hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.⁹⁹ Pemberhentian harus didasarkan atas undang-undang No.12 tahun 1964 KUHP, berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan, misalnya memberikan uang pension dan pesangon.

Jika fungsi pertama dalam amanjemen sumber daya manusia adalah memperoleh karyawan dari masyarakat untuk dipekerjakan dalam organisasi, maka fungsi terakhirnya adalah

⁹⁹ Silvana Maulida, Jurnal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Brawijaya , 2017, diakses di http://permaseta.ub.ac.id/wp-content/uploads/2017/04/RUA_7_MSDM.pdf pada 27 Januari 2018 Pukul 16.00 WIB.

pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemutusan hubungan kerja merupakan sesuatu hal yang perlu mendapatkan perhatian dari manajer karena proses PHK ini dapat memberikan dampak bagi pekerja yang bersangkutan maupun bagi lembaga itu sendiri, karena pekerja dan lembaga merupakan dua hal yang saling melengkapi. Dan pekerja sendiri merupakan suatu bagian yang penting dalam lembaga untuk mencapai tujuannya, sedangkan lembaga tidak akan dapat mencapai tujuan tanpa bantuan pekerja. Dengan demikian pemutusan hubungan dalam sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting.

Selanjutnya terdapat beberapa alasan yang menjadi dasar dari proses pemutusan hubungan kerja. Berikut ini beberapa alasan yang dikemukakan oleh Sofyandi dan Garniwa sebagai berikut;

- a) Pemutusan hubungan kerja karena keinginan perusahaan.
- b) Pemutusan hubungan kerja karena keinginan pekerja itu sendiri.
- c) Pemutusan hubungan kerja karena kontrak kerja habis.
- d) Pemutusan hubungan kerja karena masa pensiun.
- e) Pemutusan hubungan kerja karena kesehatan pekerja.
- f) Pemutusan hubungan kerja karena perusahaan di likuidasi.
- g) Pemutusan hubungan kerja karena musibah atau meninggal dunia.
- h) Pemutusan hubungan kerja karena undang-undang yang berlaku.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Akhmad Sudrajat, "Manajemen Kinerja", dari www.akhmadsudrajat.wordpress.com, Hlm. 4, 12 oktober 2018, 06.08 wib

2. Mutu Output

a. Pengertian Mutu

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).¹⁰¹ Beberapa konsep mutu yang dikutip Abdul Hadis dan Nurhayati dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan menurut para ahli yaitu;¹⁰²

Menurut Juran mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu teknologi yaitu kekuatan, psikologis yaitu rasa atau status, waktu yaitu kehandalan, kontraktual, yaitu ada jaminan dan etika yaitu sopan santun.

Menurut Crosby mutu ialah conformance to requirement, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan

¹⁰¹ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta : Balai Pustaka, Cet ke-12, Hlm.678

¹⁰² Abdul Haris dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2010, Hlm. 84

kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Menurut Feigenbaum mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan. Sedangkan menurut Garvi dan Davis menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan, serta suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan, dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan guna memenuhi kebutuhan pelanggan.

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam penelitian ini, mutu terfokus pada pendidikan karena penelitian dilaksanakan di lembaga pendidikan.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.¹⁰³ Sedangkan manajemen mutu menurut Anan Nur adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.¹⁰⁴

Berbeda dengan Anan Nur, Muammad Ali mendefinisikan manajemen mutu sebagai prosedur proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja. Muhammad Ali dalam mendefinisikan manajemen mutu lebih menekankan pada penjaminan proses agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar mutu.¹⁰⁵ Oleh karena itu, pengendalian mutu harus dilakukan sejak awal perencanaan. Jika pengendalian mutu dilakukan setelah produk dihasilkan, manajemen tidak bisa menghindari terjadinya produk yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.

¹⁰³ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, Jakarta : Depdikbud, 2000, Hlm 8.

¹⁰⁴ Anan Nur, <http://www.slideshare.net/anannur/manajemen-mutu-dalam-pendidikan>, diakses pada 27 Januari 2018 Pukul 10.00 WIB.

¹⁰⁵ Mohammad Ali, "Penjaminan Mutu Pendidikan" dalam Mohammad Ali, Ibrahim, R., Sukmadinata, N.S., Sudjana, D., dan Rasjidin, W. (Penyunting), *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan. Jilid II.*, Bandung : Pedagogiana Press, 2007, Hlm. 344

Dengan demikian, manajemen mutu tidak hanya menghendaki agar produk yang dihasilkan memenuhi standar mutu, tetapi lebih menekankan pada proses produksi dengan prosedur yang baik sehingga menghasilkan produk yang baik pula. Praktik penyelenggaraan pendidikan dapat dikiyaskan dengan proses produksi dalam sebuah perusahaan (industri). Hanya saja, produk yang dihasilkan lembaga pendidikan dalam bentuk jasa.

Karena produk yang dihasilkan dalam dunia pendidikan dalam bentuk layanan atau jasa, ukuran mutu lembaga pendidikan adalah sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap mutu layanan yang diberikan lembaga pendidikan terhadap pelanggan. Sebagai industri jasa, mutu lembaga pendidikan tidak hanya dilihat dari mutu lulusannya, tetapi juga pelayanan yang diberikan pengelola, pendidik, serta seluruh karyawan kepada pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.¹⁰⁶

Mewujudkan mutu pendidikan dan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan tidaklah semudah membalik telapak tangan. Tetapi, membutuhkan tahapan dan proses yang berkelanjutan. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu memberi layanan sesuai atau bahkan melebihi harapan guru, karyawan, peserta didik, dan pihak-pihak lain yang terkait, seperti orang tua, penyandang dana, pemerintah atau dunia kerja sebagai pengguna lulusan. Untuk

¹⁰⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005, Cet. Ke-5, Hlm. 226.

memberikan jaminan terhadap mutu, lembaga pendidikan harus mengetahui dengan pasti apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya. Lembaga pendidikan hendaknya selalu berupaya mensinergikan berbagai komponen untuk melaksanakan manajemen mutu pendidikan yang dikelolanya agar dapat menjalankan tugas dan fungsikependidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen mutu pendidikan adalah suatu cara dalam mengelola lembaga pendidikan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas lembaga pendidikan.

b. Standart Mutu

Berdasarkan konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *Input*, *Proses*, dan *Output* pendidikan.¹⁰⁷ Penjelasan sebagai berikut;

1) *Input* pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya

¹⁰⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, Hlm. 411

proses. *Input* sumber daya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb.).

Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu input tersebut.

2) Proses Pendidikan

Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan bersekala mikro (ditingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dsb) dilakukan secara harmonis, sehingganya mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

3) *Output* Pendidikan

Output Pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam :

- a) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik, dan
- b) Prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

c. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Usaha meningkatkan mutu madrasah menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan : (1) Kepemimpinan Kepala sekolah; (2) Siswa/ anak sebagai pusat; (3) Pelibatan guru secara maksimal; (4) Kurikulum yang dinamis; (5) Jaringan Kerjasama” .¹⁰⁸ Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “ sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

¹⁰⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksar, 2007, Hlm. 56

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja. Peningkatan mutu pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :

- 1) Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh).
- 3) Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- 5) Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- 6) Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.¹⁰⁹

3. MSDM dalam Meningkatkan Mutu Output

Layanan pendidikan dikatakan bermutu apabila dibuat sederhana tetapi menjadi sangat penting dan memenuhi standar yaitu tujuan. Pada dasarnya mutu atau kualitas pendidikan dapat dinilai dari keadaan atau kondisi yang ditunjukkan oleh setiap komponen satuan

¹⁰⁹ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta : Logos, 2003, Hlm. 73

dalam pendidikan dalam mencapai pada tujuan yang ditetapkan. Satuan pendidikan meliputi pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi.

Kepala sekolah bekerjasama dengan guru dan tenaga kependidikan harus mempunyai cita-cita yang tinggi dalam mengembangkan lembaganya kepada perubahan yang membanggakan. Salah satu cita-cita tersebut ialah memperbaiki dan meningkatkan kualitas. Perubahan manajemen sumber daya manusia merupakan langkah awal dari itu semua. Dan yang paling utama adalah kepuasan masyarakat terhadap output, dan menghargai sumber daya manusia sebagai pemangku keberhasilan.

Manajemen sumber daya manusia sangatlah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dimana suatu lembaga pendidikan akan berhasil atau bermutu apabila didukung oleh sumber daya manusia yang termanajemen dengan baik. Oleh karena itu sebuah lembaga yang ingin berkembang haruslah memperhatikan sumber daya manusia dan mengelolanya dengan sebaik mungkin melalui konsep manajerial yang memadai.

Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan didasari oleh sumber daya manusia karena sumber daya manusia pendidikan merupakan factor sentral dalam pendidikan, mengingat sangat pentingnya dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sumber daya manusia juga merupakan kualitas akhir dari output lembaga.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan maka sumber daya manusia perlu ditata dan dikelola sebaik mungkin sehingga diperoleh hasil yang optimal. Dengan pengelolaan sumber daya manusia oleh manajer yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan.

B. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut;

