

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Konsep Dasar Manajemen

a. Pengertian Manajemen Secara Bahasa

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda manajemen dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya manajemen diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Adapun pengertian manajemen menurut Miller, sebagaimana yang dikutip oleh Sufyarma. M, mengemukakan tentang manajemen sebagai berikut: “*Management is the proses of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal*”. Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dan dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua

¹ Husaini Usman, 2006, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset pendidikan*, Jakarta: Bumi Askara, hlm 3

fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan.²

b. Pengertian Manajemen Secara Umum

Pengertian manajemen yang paling sederhana adalah seni memperoleh hasil melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Manajemen adalah Proses Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan.³

Pengertian manajemen juga dapat dilihat dari tiga pengertian:

- 1) Manajemen sebagai suatu proses
- 2) Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
- 3) Manajemen sebagai ilmu (science) dan sebagai seni

Manajemen sebagai suatu proses. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian. Manajemen sebagai konektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut Manajer.⁴

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian? Sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen

² M Sufyarma, 2013, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm 189

³ Muhammad Manulang, 2008, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta Timur: Ghalia Indonesia. Cet., XIII, hlm 57

⁴ Muhammad Manulang, 2008, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta Timur: Ghalia Indonesia. Cet., XIII, hlm 57

sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori. Sedang manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

c. Fungsi Manajemen

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning*,

organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innivating), reporting, controlling.

Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan. Namun dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih disesuaikan dengan karakteristik lembaga dunia pendidikan.⁵

Sedangkan menurut teori Terry, yang dikutip oleh Mulyono terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan), *controlling* (pengendalian).⁶

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendakinya, serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.⁷

Dalam penyusunan perencanaan hendaknya tercakup apa (*what*) yang dilakukan, bagaimana (*how*) cara melaksanakannya, kapan (*when*) pelaksanaannya, dan siapa (*who*) yang bertanggung

⁵ Aan Engkoswara & Komariah, 2010, *Administrasi Pendidikan*, Bandung Alfabeta, hlm 92-93

⁶ Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group, hlm 22-23

⁷ Usman, 2006, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 49

jawab, dan berapa anggaran yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan langkah awal sebelum melakukan fungsi-fungsi manajemen yang lain.⁸

Jadi perencanaan dalam manajemen kesiswaan perlu dilakukan, yaitu sebagai patokan dalam melaksanakan kegiatan.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa. Sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁹

3) Pelaksanaan (Actuating)

Menurut Terry pelaksanaan (*actuating*) adalah merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Pemimpin yang efektif menurut Hoy dan Miskel cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (*supportif*) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan. Keefektifan kepemimpinan menunjukkan pencapaian

⁸ Lasa Hs, 2007, *Manajemen Perpustakaan Sekolah*, (Yogyakarta: Pinus Book Publisher, hlm 23

⁹ Sondang P, Siagian, 2014, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara , hlm 81-82

tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja dan kontribusi wujud kerja.¹⁰

Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan personel sehingga semua program kerja institusi terlaksana. Dan untuk itu dibutuhkan strategi, terutama strategi kepemimpinan dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki

4) Pengawasan (Controlling)

Franklin Moove memberikan arti pengawasan sebagai tindakan-tindakan yang berkaitan untuk memperbaiki kegiatan. Dalam hal ini kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan, serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyelewengan atau penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan. Terry mengartikan pengawasan sebagai kegiatan lanjutan yang bersangkutan dengan ikhtiar untuk mengidentifikasi pelaksanaan program yang harus sesuai dengan rencana. Prinsip dasar yang menjadikan kunci dalam system pengawasan adalah umpan balik (*feedback*).

Dalam pengertian lain Sondang Siagian mengartikan pengawasan sebagai proses pengamatan dan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang

¹⁰ Syaiful, Sagala, 2004, *Profesi Jabatan Kependidikan dan. Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*, Jakarta: Uhamka Press, .hlm 52-53

sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang di tetapkan.¹¹

Dari beberapa uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui ketercapaian tujuan pendidikan dan kesulitan apa yang ditemui dalam pelaksanaan itu.

2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

a. Pengertian Ketenagaan

Ketenagaan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Yang termasuk kedalam ketenagaan: kepala satuan pendidikan, dan ketenagaan yang lainnya.

Kepala Satuan Pendidikan yaitu orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memimpin satuan pendidikan tersebut. Kepala satuan pendidikan harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator. Istilah lain untuk Kepala Satuan Pendidikan adalah: Kepala Sekolah, Rektor, Direktur, serta istilah lainnya.

¹¹ George, R.Terry, 2006, *Prinsip- Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm 101

Ketenagaan lainnya ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan.

- 1) Wakil-wakil/Kepala urusan, umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidik dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut. Contoh : Kepala Urusan Kurikulum.
- 2) Tata usaha, adalah ketenagaan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang dikelola diantaranya : Administrasi surat menyurat dan pengarsipan, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Peserta Didik, Administrasi Keuangan, Administrasi Inventaris dan lain-lain.
- 3) Laboran, adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di Laboratorium.

Ketenagaan pada suatu sekolah adalah semua manusia yang tergabung dalam kerjasama pada suatu sekolah untuk melaksanakan dalam terciptanya tujuan pendidikan. Mereka ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, semua karyawan tata usaha, untuk dapat bekerja dengan baik.¹²

¹² H.M. Daryanto, 2006, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm 30

Ketenagaan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹³

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa ketenagaan adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan yang bekerjasama satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan.

b. Komponen Ketenagaan

Ketenagaan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan.

Menurut Kemendinas, ketenagaan dikelompokkan menurut jabatannya dalam tiga kelompok, yaitu:

- 1) Tenaga struktural, merupakan ketenagaan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.
- 2) Tenaga fungsional, merupakan ketenagaan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan 15 keahlian akademis kependidikan.
- 3) Tenaga teknis kependidikan, merupakan ketenagaan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administrasi.

¹³ UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas

Menurut Hartati Sukirman, beliau membagi jenis ketenagaan sebagai berikut :

- 1) Tenaga pendidik, yaitu personil pada lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan, mikro ataupun makro. Tenaga pendidik selain sebagai pengajar juga dapat membimbing anak didiknya. Tiga jenis tenaga pendidik yaitu:
 - 2) Pengajar, yaitu personil yang secara legal profesional bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan. Pengajar tidak hanya dikonotasikan sebagai pemberi materi pelajaran saja, melainkan utuh sebagai pendidik, hanya saja pendidikannya dilakukan melalui materi ajar.
 - 3) Pembimbing, yaitu personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan yang khas, yaitu tertuju pada orang-orang yang bermasalah secara psikologis-rohaniah atau sosial.
 - 4) Supervisor pendidikan adalah personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan terhadap para pengajar dan pembimbing dalam pelaksanaan tugasnya.
 - 5) Tenaga administrator pendidikan merupakan personil yang bertugas melaksanakan kegiatan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Peran ini harus memiliki wawasan pendidikan yang luas serta kemampuan administratorial pengelolaan

penyelenggaraan pendidikan. Kelompok administrator pendidikan meliputi:

- a) Perencana pendidikan profesional
 - b) Pengembang kurikulum pendidikan
 - c) Peneliti dan pengembang pendidikan
 - d) Perancang sarana dan media pendidikan
- 6) Tenaga teknis pendidikan, merupakan orang-orang yang bertugas memberikan layanan pendidikan melalui pendekatan kondisional (fasilitas dan layanan khusus). Tenaga teknis pendidikan ini dapat meliputi:
- a) Pustakawan pendidikan
 - b) Petugas pusat sumber belajar
 - c) Laboran-pendidik.¹⁴

3. Manajemen Ketenagaan

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola ketenagaannya yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku ketenagaan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep, teknik manajemen personalia.

Tugas kepala sekolah dalam manajemen staf dan guru yaitu identifikasi staf dan guru yang baru, penugasan orientasi, evaluasi, dan mengembangkan staf dan guru. Manajemen di sekolah bertujuan untuk

¹⁴ Hartati Sukirman, 2010, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press, hlm. 8

mendayagunakan tenaga-kekenagaan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, akan tetapi dalam kondisi yang baik. Manajemen kekenagaan ini bertujuan untuk mendayagunakan kekenagaan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Kegiatan-kegiatan kekenagaan di suatu organisasi tersebut menurut Flippo, adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan kekenagaan (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah perencanaan SDM, perekrutan, seleksi karyawan, dan penempatan karyawan.

Pengadaan tenaga kerja harus dikelola mulai dari pengumuman penerimaan pegawai (iklan lowongan kerja), pendaftaran pelamar, proses seleksi, mengumumkan hasil rekrutmen, dan memproses pegawai baru untuk masuk dalam unit kerja sesuai penempatannya dan menjalani masa pembinaan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengadaan kekenagaan khususnya bagi tenaga pendidik dan kependidikan adalah:

- 1) Formasi (benar-benar diperlukan tambahan tenaga edukatif)
- 2) Mengacu pada analisa jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun syarat yang ditentukan

- 3) Objektif, artinya dalam pelaksanaan tenaga pendidik tidak menganut nepotisme dan kolusi (pemberian sesuatu)
- 4) The right man on the right place, kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan diselenggarakan dengan langkah - langkah sebagai berikut:

- 1) Pengumuman kebutuhan tenaga kerja, memberitahukan kepada masyarakat melalui media cetak maupun media elektronik.

Pengumuman memuat:

- a) Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan
 - b) Persyaratan yang dituntut dari para pelamar.
 - c) Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran.
 - d) Alamat dan tempat pengajuan pelamaran.
 - e) Lain-lain yang dipandang perlu.
- 2) Pendaftaran, dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan surat lamaran dilengkapi dengan persyaratan dan lampiran rekomendasi dibutuhkan.
 - 3) Seleksi atau penyaringan, jenis seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan. Untuk setiap tahap seleksi, dapat berupa sistem guru yaitu ketidaklulusan pada satu proses seleksi berarti gugur. Beberapa bentuk tahap seleksi adalah:
 - a) Penyaringan administratif, berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya.

- b) Tes materi keahlian, dapat dalam bentuk ujian tulis, presentasi atau tes praktek.
 - c) Tes kesehatan
 - d) Psikotes
 - e) Wawancara
- 4) Pengumuman hasil seleksi dapat bersifat diumumkan terbuka (misalnya di media surat kabar) atau melalui surat dikirim langsung ke alamat pelamar)
- 5) Pengangkatan dan penempatan, sesuai kebutuhan dan perencanaan pengembangan pegawai. Untuk PNS, pengangkatan dan penempatan diselenggarakan oleh Kementrian, dengan memperhatikan keseimbangan antara penempatan dan kebutuhan serta ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku bagi pegawai negeri.

Prinsip dasar pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan adalah adanya kesesuaian antara tugas dengan kemampuan pegawai. Menurut Hadari Nawawi dalam Hartati Sukirman (2000: 39) langkah pengorganisasian dalam kegiatan penempatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan minat, bakat, kemampuan dan berat ringannya tugas yang akan dipikul bagi setiap personil.

b. Pengembangan Karyawan (Development)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini

sangat penting mengingat banyaknya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan pendidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan kegiatan pembinaan adalah menumbuhkan kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Pembinaan adalah segala usaha untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan, demi kelancaran pelaksanaan tugas pendidikan. Latar belakang disusunnya kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

- 1) Adanya perkembangan ilmu dan teknologi, yang harus diikuti agar para tenaga pendidik tidak tertinggal jauh dari para peserta didik.
- 2) Untuk mengurangi beberapa kelemahan pegawai yang ditemui saat proses seleksi, sehingga pegawai menjadi lebih siap dan memiliki rasa percaya diri yang kuat.
- 3) Untuk menumbuhkan sikap loyalitas, kerjasama, toleransi, dan kebersamaan antar tenaga pendidik.

Prinsip dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga pendidik, adalah:

- 1) Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
- 2) Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
- 3) Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejateraan dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologi.
- 4) Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
- 5) Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
- 6) Pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri.

Menurut Hartati Sukirman (2000: 63) ditinjau dari sudut manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah yaitu:

Menganalisis kebutuhan, dengan cara mengidentifikasi ketrampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, atau melaksanakan riset dan investigasi.

- 1) Menyusun rancangan instruksional, meliputi sasaran, metode instruksional, media, urutan dan gambaran mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
- 2) Mengesahkan program latihan. Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.
- 3) Pelaksanaan program pelatihan, menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, seminar, sarasehan, atau konferensi, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.
- 4) Tahap evaluasi dan tindak lanjut, yaitu program pelatihan dinilai sejauhmana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.

Beberapa media kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

- 1) Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
- 2) Latihan-latihan terkait dengan tugas intern dan ekstern.

- 3) Pendidikan formal
- 4) Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi.
- 5) Penataran, seminar, diskusi panel
- 6) Lokakarya, workshop

Cara yang lebih populer adalah melalui penataran (*in-service training*) baik dalam rangka penyegaran maupun dalam rangka peningkatan kemampuan tenaga kependidikan. Cara-cara lainnya dapat dilakukan sendiri-sendiri (*self propelling growth*) atau bersama-sama (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan: *ore-service training, on the job training*, seminar, workshop, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.

c. Kompensasi/Pemberian Balas Jasa (Compensation)

Kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa tersebut dilakukan secara langsung atau tidak langsung yang bersifat finansial maupun non finansial. Pemberian balas jasa yang tidak langsung dan non finansial misalnya tunjangan dan pelayanan pada karyawan.

d. Pengintegrasian Karyawan (Integration)

Pengintegrasian karyawan merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas

kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan Karyawan (Maintenance)

Pemeliharaan karyawan merupakan usaha untuk mengabdikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi komunikasi dalam organisasi berupa pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan seperti kesehatan dan keamanan, pemeliharaan sikap yang menyenangkan seperti mengadakan program-program pelayanan kepada karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu masalah yang sangat sulit, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Perusahaan pada umumnya ingin mengambil keuntungan dari pemutusan hubungan kerja dengan mempertahankan para karyawan yang paling mampu dan membiarkan pergi para karyawan yang kurang mampu.¹⁵

Pemberhentian kerja tenaga pendidik dan kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang pegawai tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selamanya. Pemberhentian seorang pegawai dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri,

¹⁵ Edwin Flippo, 2005, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jakarta, Erlangga, hlm. 7

pengurangan tenaga, meninggal, atau pensiun. Aturan tentang pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang dan dapat memicu ketidakpuasan seseorang yang dikenai tindakan ini. Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah pegawai yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan sekolah atau tidak. Sedangkan pemberhentian karena memasuki usia pensiun sebaiknya didahului oleh program persiapan pensiun.

Pemberhentian dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan atas dasar sebagai berikut :

- 1) Permohonan sendiri.
- 2) Meninggal dunia.
- 3) Mencapai batas usia pensiun, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan atas dasar:

- 1) Hukuman jabatan;
- 2) Akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan dapat dilakukan karena sebab lain di antaranya sebagai berikut :

- 1) Pemberhentian atas permintaan sendiri
- 2) Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
- 3) Pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi.
- 4) Pemberhentian karena melakukan pelanggaran
- 5) Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
- 6) Pemberhentian karena meninggalkan tugas
- 7) Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang

g. Penilaian Ketenagaan

Evaluasi yang berkaitan dengan ketenagaan khususnya tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilaksanakan untuk mengetahui beberapa hal yang sangat penting, yaitu:

- 1) Perkembangan prestasi anak didik
- 2) Baik – buruk, tepat tidaknya metode pembelajaran yang diterapkan oleh para pendidik
- 3) Profesionalitas para pendidik
- 4) Ketetapan kurikulum yang dijadikan rujukan pembelajaran
- 5) Strategi pembelajaran yang baik dan tepat untuk diterapkan
- 6) Efektivitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran
- 7) Kondisi objektif para pendidik dan anak didik berkaitan dengan tugas dan fungsinya masing – masing.¹⁶

Beberapa prinsip yang mendasari evaluasi kinerja guru adalah:

¹⁶ Hikmat, 2009, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, hlm. 126

- 1) Evaluasi kinerja guru adalah sub-sistem dalam sistem manajemen kinerja yang berbasis pada model kompetensi sekolah.
- 2) Evaluasi kinerja guru juga berdasarkan hasil kerja individu dan umpan balik dari berbagai pihak.
- 3) Umpan balik bersifat 360 derajat artinya guru memperoleh masukan dari semua pihak, yaitu diri sendiri, atasan langsung, rekan kerja, siswa, dan tenaga kependidikan (penunjang).
- 4) Evaluasi kinerja guru adalah proses komunikasi yang terus menerus untuk mendorong perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi guru.
- 5) Evaluasi kinerja guru dapat dipakai untuk menganalisis kinerja guru, yakni guru tetap dan guru honorer, baik yang memiliki jabatan struktural maupun tidak.

Mulyasa mengemukakan pendapatnya bahwa pelaksanaan manajemen ketenagaan lembaga pendidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan yaitu perencanaan ketenagaan, Pengadaan ketenagaan, Pembinaan dan pengembangan ketenagaan, Pemberhentian ketenagaan, Kompensasi ketenagaan dan Penilaian ketenagaan.¹⁷

a. Perencanaan Ketenagaan

Perencanaan ketenagaan adalah suatu kegiatan untuk menentukan kebutuhan ketenagaan seperti guru, tata usaha, karyawan

¹⁷ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya, hlm. 152

dan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan).

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah ketenagaan yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum ketenagaan yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

b. Pengadaan Ketenagaan

Pengadaan ketenagaan adalah suatu program untuk memenuhi kebutuhan ketenagaan suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitas.

Untuk mendapatkan ketenagaan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon ketenagaan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan praktik. Namun adakalanya, pada organisasi pengadaan ketenagaan dapat didatangkan secara intern, apakah melalui

promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong, sementara pada bagian lain ada kelebihan ketenagaan atau memang sudah disiapkan.

c. Pembinaan Dan Pengembangan Ketenagaan

Usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi baik tenaga manajerial. Tenaga teknis edukatif maupun tenaga tata usaha yang memenuhi syarat jabatan yang ada sekarang dan untuk masa yang akan datang.¹⁸

Organisasi dimaksud agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara potimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Ketenagaan sebagai manusia membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan ketenagaan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja ketenagaan.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, akan tetapi juga menyangkut karir ketenagaan.¹⁹ Dalam pembinaan dan pengembangan ketenagaan

¹⁸ Pie. A. Suhertian, 2014, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 168

¹⁹ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya, hlm. 151

sekarang ini terdapat metode yang disebut dengan metode PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan).

Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menempatkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai salah satu komponen dalam sistem penjaminan dan peningkatan mutu kepala sekolah di Indonesia. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif.²⁰

d. Promosi Dan Mutasi ketenagaan

Promosi adalah proses menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manjerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang

²⁰<http://mkksgugusluragung.blogspot.com/2012/05/pengembangan-keprofesian-berkelanjutan.html>. diakses pada tanggal 12 November 2018 pukul 11.20 WIB

kontrol. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan.²¹

Sesuai UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 9), yang selanjutnya diatur dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada pasal 29, ditetapkan bahwa pendidik/guru nantinya harus: (1) memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-4) atau sarjana (S-1), (2) memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan (3) memiliki sertifikat profesi guru.²²

Jadi, dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 telah tersiratkan tiga hal penting, yakni: (1) seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal D-4/S1, (2) memiliki sertifikat profesi guru (yang dapat diperoleh melalui pendidikan sertifikasi guru), dan (3) kualifikasi akademik serta sertifikat perofesi guru itu harus sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Selanjutnya dapat disimak bahwa, ketentuan pendidik/guru harus memiliki kualifikasi akademik minimum D-4/S-1, akan dilaksanakan oleh pemerintah mulai tahun 2012.

Mengacu pada UU tersebut, maka bagi ketenagaan akan dimutasikan sesuai dengan keahlian dan latar belakang masing-masing. Mutasi merupakan kegiatan menejemen ketenagaan yang berhubungan

²¹<http://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com/kompetensi-guru/kompetensi-profesional/pengelolaan-mutasi-dan-promosi-guru-staf/>. Diakses pada tanggal 12 November 2018 pukul 11.27 wib.

²² UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 9.

dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab pada situasi tertentu dengan tujuan agar ketenagaan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam, dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada suatu lembaga pendidikan.

e. Pemberhentian Ketenagaan

Dalam kaitannya dengan ketenagaan di sekolah, khususnya tenaga negeri sipil dan sebab-sebab pemberhentian ketenagaan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu :

- 1) Pemberhentian atas permohonan sendiri
- 2) Pemberhentian dari pemerintah
- 3) Pemberhentian sebab lain (karena meninggal dunia, hilang, habis menjalani citi di luar tanggungan serta telah mencapai batas usia pensiun).²³

f. Kompensasi Ketenagaan

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada ketenagaan, yang dapat dinilai dengan uang, tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain, dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Masalah ini, merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen, karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

²³ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bbandung: PT Remaja RosdaKarya, hlm. 155

g. Penilaian Ketenagaan

Penilaian tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan pegawai sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seseorang tenaga, khusus yang diperlukan uang mempertimbangkan.²⁴

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalia dan potensi mereka berkembang. Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensial untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan karier.²⁵

Penilaian ketenagaan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi ketenagaan yang bersangkutan. Bagi para ketenagaan penilaian digunakan sebagai umpan balik terhadap berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi. Bagi sekolah, hasil penilain prestasi tenaga kerja kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi bekutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem

²⁴ Piet Sahertian, 2014, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 169

²⁵ Made Pidarta, 2010, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 135

imbangan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan, dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.

Dari uraian di atas jelas bahwa unsur SDM ketenagaan sangat berperan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, sehingga jelas untuk mencapai sasaran tersebut diperlukan SDM yang profesional. Tanpa diupayakan melalui pengelolaan yang baik sudah barang tentu tidak akan tercipta SDM yang bermutu. Oleh karena itulah, untuk memperoleh SDM yang bermutu maka SDM yang ada di sekolah harus selalu diupayakan agar dapat meningkatkan profesionalisme kinerjanya. Implementasi MSDM tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Dapat meningkatkan kompetensi personil sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan profesi.
- 2) Sebagai pembinaan dan pengembangan personil, yakni melalui pendidikan dan pelatihan, maupun secara mandiri.
- 3) Untuk mempertahankan kontribusi personil dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- 4) Untuk melindungi hak-hak personil, baik berupa gaji, perlindungan kesehatan, dan kesejahteraan lainnya.

4. Kegiatan Manajemen Ketenagaan

Rachmawati mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen SDM mencakup beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia adalah pengambilan keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (Siagian, 2014: 41).

Dalam hal pendidikan Islam, perencanaan merupakan langkah pertama yang harus diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan mengganggu keberlangsungan pendidikan Islam. Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana yang akan dilakukan pada kemudian hari

(Saefullah, 2012:214). Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an surat Al-Hasr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

18. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya hendaknya meperhatikan perencanaan yangtelah dibuatnya. Dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan perencanaan yang merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Inti dari manajemen adalah perencanaan. Tanpa perencanaan atau salah dalam merencanakan pendidikan Islam akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan Islam.

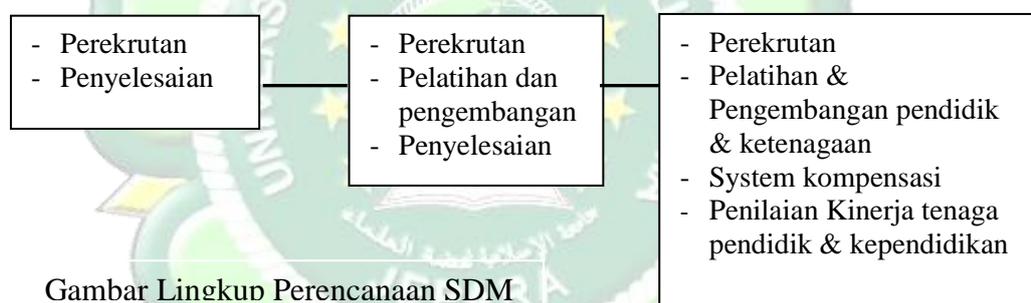
Perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja menurut Sikula dalam Mangkunegara (2003:5), adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya bertintegrasikan dengan rencana organisasi. Sedangkan Milkovich dan Nystrom, masih dalam Mangkunegara (2003:5) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai berikut:

“Man power planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling by which of firm

esures that is has the right number of people and the right places, at the economically most useful”.

Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimpelementasian, dan pengontrolam yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Menurut Rivai organisasi juga perlu menentukan ruang lingkup perencanaan SDM. Sebagaimana madrasah sebagai sebuah organisasi juga menentukan ruang lingkup perencanaan ketenagaan, seperti pada gambar berikut:

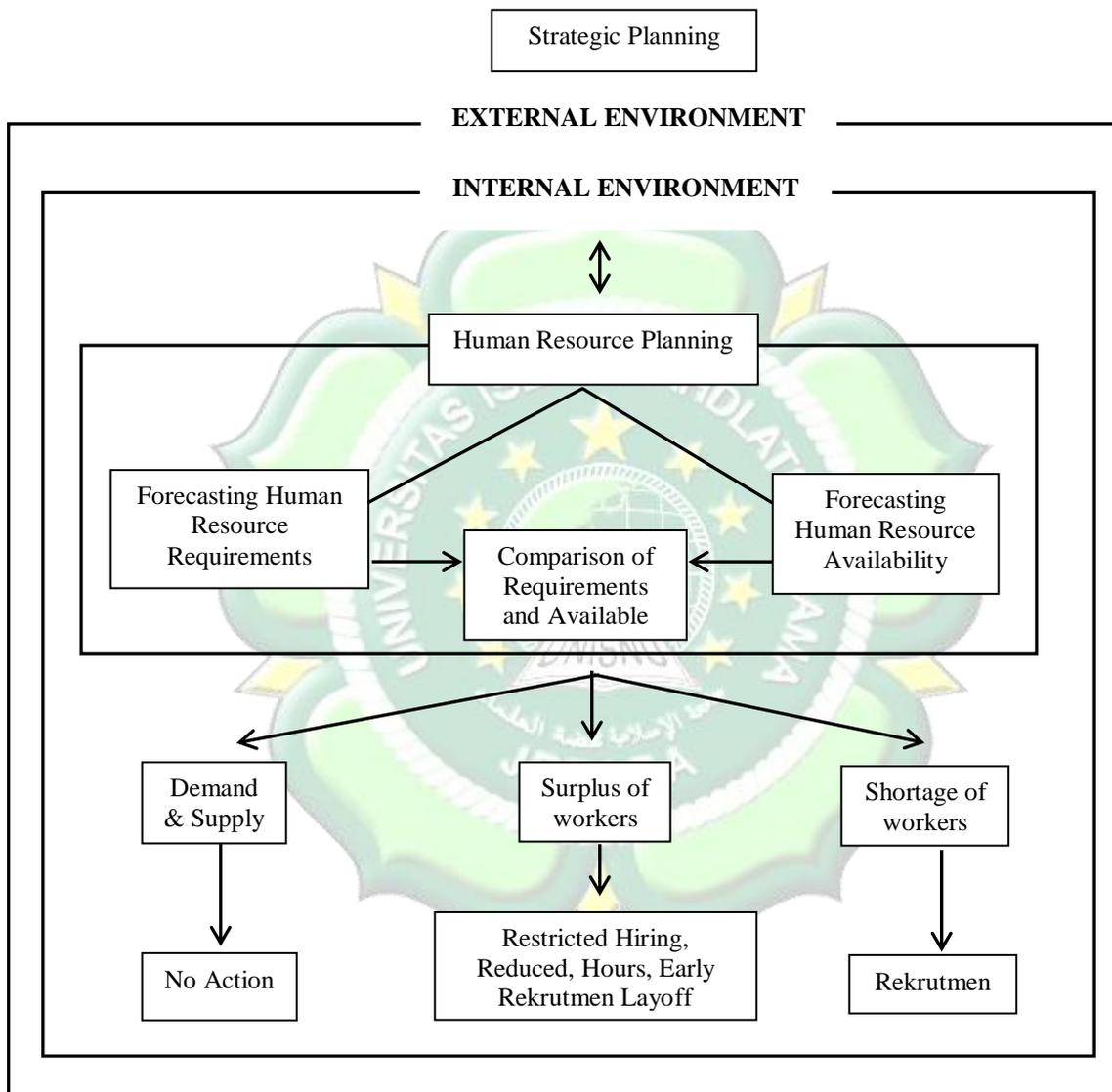


1) Tahap/proses perencanaan SDM

Menurut Rachmawati (2008:71), Perencanaan SDM terdiri dari berbagai kegiatan, antara lain: 1) Analisis faktor penyebab perubahan (*Elemen organisasi perubahan tenaga kerja*), 2) Peramalan kebutuhan (*Perkiraan ahli analisis trend, Budget, new venture, Komputer dll*), 3) Penentuan kebutuhan (*Staffing table*), 3) Analisis ketersediaan (*Replacement chart, Successor planning Replaceemnt*), dan Implementasi program,

2) Model perencanaan SDM

Mondy dan Noe III dalam Rachmawati (2008:71), menggunakan model perencanaan yang memperhatikan pengaruh faktor internal dan eksternal.

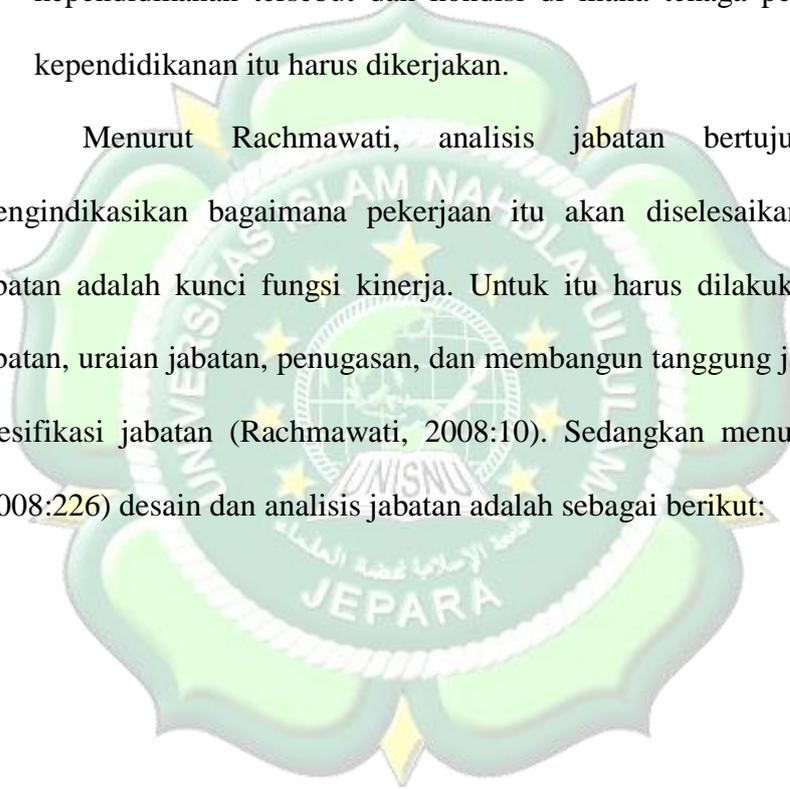


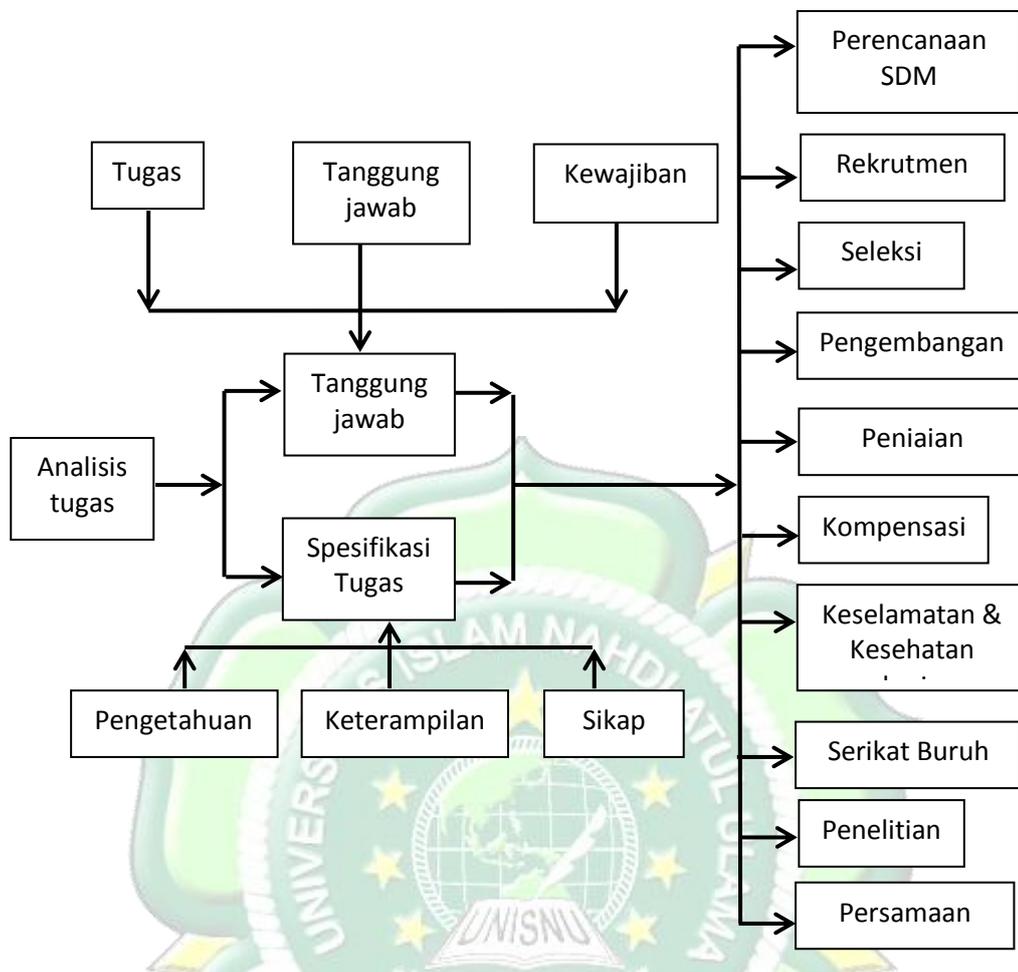
3) Gambar Model perencanaan SDM (Mondy & Noe III, 2000)

Analisis tenaga pendidik dan kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang membentuk menjelaskan

spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk mengerjakan tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis tenaga pendidik dan kependidikan adalah suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan tenaga pendidik dan kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama tenaga pendidik dan kependidikan tersebut dan kondisi di mana tenaga pendidik dan kependidikan itu harus dikerjakan.

Menurut Rachmawati, analisis jabatan bertujuan untuk mengindikasikan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan. Analisis jabatan adalah kunci fungsi kinerja. Untuk itu harus dilakukan analisis jabatan, uraian jabatan, penugasan, dan membangun tanggung jawab, serta spesifikasi jabatan (Rachmawati, 2008:10). Sedangkan menurut Usman (2008:226) desain dan analisis jabatan adalah sebagai berikut:





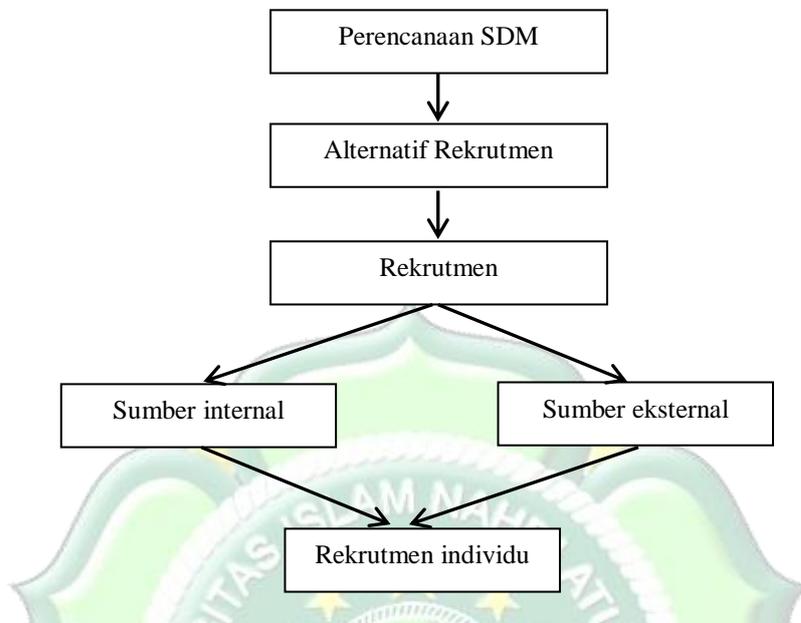
Gambar Analisis jabatan alat manajemen SDM

b. Rekrutmen ketenagaan

1) Pengertian rekrutmen

Menurut Rachmawati rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian kegiatan mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan

yang diperlukan untuk menutupi kekurangan dalam perencanaan kepegawaian.



Gambar Proses rekrutmen (Mondy & Noe III, 2000)

2) Sumber-Sumber Rekrutmen ketenagaan

Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Organisasi memerlukan informasi akurat dan berkelanjutan guna mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi organisasi. Salah satu kegiatan yang paling penting dari kegiatan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen, yaitu menarik tenaga yang memiliki kinerja bagus (Rachmawati, 2008:84). Selanjutnya Rachmawati menambahkan bahwa perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui dua cara:

a) Internal

Cara internal berarti calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Perekrutan ini dilakukan oleh organisasi karena beberapa alasan, seperti untuk penyegaran manajemen atau reformasi organisasi. Ada beberapa teknik rekrutmen model internal, antara lain:

- (1) *Job posting*: Organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal.
- (2) *Referensi Manajemen*: Perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi kerana telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud.
- (3) *Serikat buruh*: Metode ini sering diterapkan di negara maju, dimana organisasi buruh (union) memiliki kekuatan solid dan mempunyai hak serta kedudukan yang sama dengan manajemen.

b) Eksternal

Model perekrutan tenaga kerja eksternal menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi melalui:

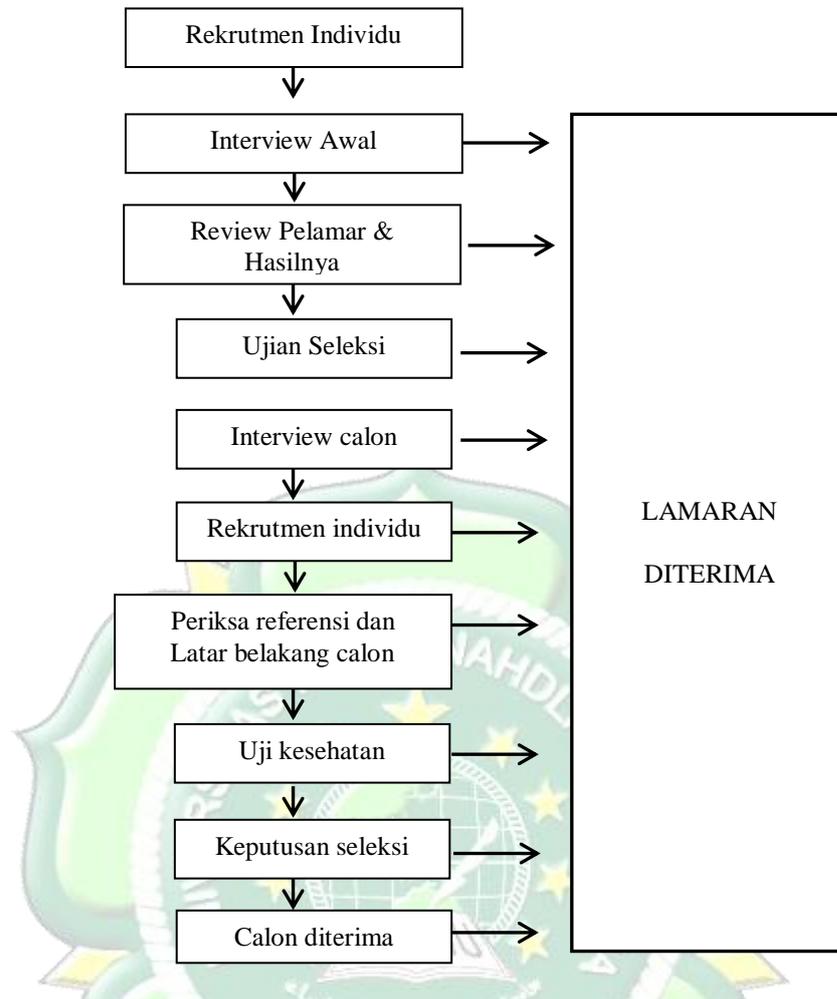
- (1) Pelamar langsung dan referensi: pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan.
- (2) Iklan surat kabar dan majalah: media ini sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang efektif untuk merekrut pelamar.
- (3) Agen tenaga kerja pemerintah: agen ini berfungsi sebagai penghubung antara pencari tenaga kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja.
- (4) Agen tenaga kerja swasta: lembaga ini tidak hanya mencari tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih memenuhi permintaan organisasi.
- (5) Sewa (*leasing*): model ini digunakan oleh organisasi yang ingin melakukan penghematan anggaran
- (6) Open house: organisasi membuka kesempatan pada orang luar di luar organisasi untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di organisasi.
- (7) Nepotisme: pemberian jabatan kepada famili masih sering dijumpai pada model ini karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat maka lebih dipercaya dalam pengerjaan tugas.

(8) Lembaga pendidikan dan universitas: rekrutmen dari sekolah-madrasah dan universitas dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut dengan cara menyaring para lulusan terbaik dari madrasah atau universitas untuk magang di organisasi tersebut.

(9) Perekrutan elektronik: perusahaan merekrut pelamar yang berpotensi tinggi terbuka luas melalui internet.

c. Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Rivai (2004:171) mendefinisikan seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik antara calon tenaga kerja dengan perusahaan. Seleksi ditujukan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan, idealnya seleksi merupakan proses dua arah: organisasi menawarkan posisi kerja dengan imbalannya sedangkan calon tenaga kerja mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan. Adapun proses seleksi sebagai berikut:



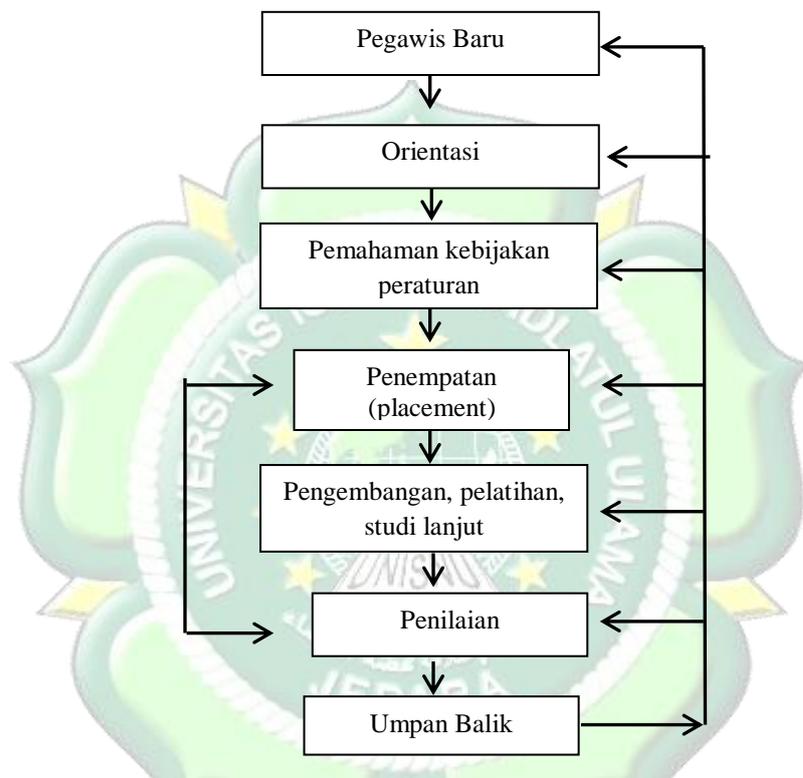
Gambar Proses seleksi (Mondy & Noe III, 2000)

d. Penempatan

Menurut Rivai (2004:210), penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Sedangkan menurut Rachmawati (2008:11), keputusan penempatan melibatkan transfer internal, promosi, dan demosi yang selalu diinformasikan melalui

berbagai macam pendekatan seleksi dan penilaian kinerja. Pada saat sekarang *downsizing* telah menjadi alasan untuk beberapa promosi dan demosi. Persoalan utama yang berhubungan dengan promosi telah menjadi dasar alasan munculnya kendala-kendala ke arah mobilitas dari kaum wanita dan minoritas. Proses penempatan digambarkan:



e. Prose Gambar Proses penempatan (Mondy & Noe III, 2000)

Transformasi proses mediasi terdiri dari beberapa kegiatan antara lain: transfer, promosi, demosi, pelatihan, pengembangan organisasi, kompensasi, tunjangan dan pemberian fasilitas, program keselamatan dan kesehatan, dan hubungan serikat pekerja (Rachmawati, 2008:11).

1) Transfer

Transfer terjadi pada saat seseorang dipindahkan ke posisi baru yang secara esensial memiliki kelas dan tingkat kompetensi yang sama. Seringkali pekerjaan tersebut sama, tetapi dibutuhkan pada kasus yang berbeda.

2) Promosi

Pemindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi, termasuk dalam proses seleksi. Dengan demikian, jika strategi lebih diimplementasikan secara efektif maka memungkinkan seseorang untuk dipromosikan.

3) Demosi

Kasus penempatan terbaik seringkali dibuat untuk seseorang melalui demosi, yaitu penurunan ke posisi tingkat yang lebih rendah. Seseorang dipindahkan dengan berbagai alasan, salah satunya seseorang diharuskan memiliki kemampuan dan keahlian tertentu.

4) Pelatihan

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

5) Pengembangan organisasi

Latihan dilakukan apabila manajemen ingin menyiapkan karyawan untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu

mendatang. Kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan ini memiliki ruang lingkup lebih luas untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian.

6) Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi merupakan fungsi yang kompleks atas dasar logis, rasional, dan dapat dipertahankan.

7) Tunjangan dan pemberian fasilitas

Tunjangan dan pemberian fasilitas merupakan salah satu program dalam organisasi yang ditujukan pada kesejahteraan karyawan serta memberikan motivasi dan nilai tambah pada kinerja mereka.

8) Program keselamatan dan kesehatan

Tujuan program ini untuk membantu, melindungi, dan menjaga karyawan agar senantiasa bekerja dengan aman dan nyaman. Tugas manajemen adalah menyediakan fasilitas program K3 pada karyawan.

9) Hubungan serikat pekerja

Mengubah lingkungan kerja dan hubungan antara para karyawan dan organisasi, terutama peranan penyelia dan departemen personalia.

f. Proses Output

Output proses terdiri dari beberapa kegiatan antara lain: penilaian kerja, produktivitas, serta evaluasi program dan strategi.

- 1) Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja.
- 2) Produktivitas dapat dilakukan dengan cara melibatkan aspek kepuasan kerja dan motivasi pegawai dalam mengapresiasi pekerjaan mereka
- 3) Evaluasi program dan strategi
Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terletak pada perencanaan strategis saja tetapi menuju strategi inovasi perilaku peran dengan kreativitas tinggi, orientasi jangka panjang, kerjasama, dan perilaku saling ketergantungan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan Ketenagaan antara lain:

- a. Standar akurasi / ketepatan dalam pekerjaan
- b. Prestasi dan tanggung jawab akan pekerjaannya
- c. Administrasi yang menunjukkan afektifitas administratif dan ketenagaan
- d. Analisis pekerjaan secara efektif dari tenaga Pendidikan
- e. Kemampuan Komunikasi ketenagaan

- f. Kompetensi dan kualitas ketenagaan
- g. Kemampuan ketenagaan dalam bekerja sama dengan orang lain
- h. Daya imajinasi dan daya kreatifitas ketenagaan dalam bekerja
- i. Kemampuan pengambilan keputusan untuk memberi solusi dalam masalah yang dihadapi
- j. Pendelegasian dimana ketenagaan diharapkan mampu mengatur tugas dan tanggung jawab dengan tim secara kompak
- k. Improvisasi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas dan kondisi yang lebih baik
- l. Inisiatif dalam mengemukakan gagasan metode dan pendekatan baru dengan lebih baik
- m. Inovasi yang dihasilkan
- n. Keahlian khusus yang dimiliki secara personal
- o. Usaha untuk belajar
- p. Kemampuan untuk dimotivasi atau memotivasi diri untuk meraih kemajuan prestasi kerja.