

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to manage*” yang bersinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa dan memimpin).¹ Menurut Mutohar manajemen sering diartikan sebagai ilmu, seni, dan profesi. Diartikan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.²

Menurut Stoner dalam Mutohar manajemen dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting things done through people*) yang berarti bahawa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer.³

¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16.

² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 7.

³ *Ibid.*, 8.

Manajemen dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara profesionalitas baik melalui pendidikan maupun pelatihan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.⁴ Manajemen di dalam Al Quran memiliki kata yang sepadan dengan *al-tadbir* (kata ini memiliki arti memikirkan, mengatur, mengerahkan, melaksanakan, mengelola, rekayasa, mengurus, membuat rencana, berusaha mengawasi) yang merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) untuk mencapai tujuan organisasi.⁵ Sebagaimana dalam surat As Sajdah ayat 5, Allah Swt berfirman:

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

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya seribu tahun menurut perhitunganmu.”(QS. As Sajdah, [32]:(5))⁶

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam menuju kesejahteraan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta berdaya saing tinggi, menjadi tuntutan pembangunan menuju

⁴ *Ibid.*, 10.

⁵ Sukarji dan Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 79.

⁶ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 331.

kesejahteraan.⁷ Pemberdayaan sumber daya manusia sebagai kebutuhan guna meningkatkan kualitas pendidikan menuju terciptanya sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif dimulai dari peningkatan kualitas kinerja tenaga pendidik yang profesional. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik sebagai aspek yang penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut individu, organisasi/lembaga dapat tercapai. Di samping itu dengan adanya prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan mampu mengurangi *problem* yang dihadapi bangsa Indonesia yang terkait dengan kemampuan daya saing yang dapat teratasi.

Adapun kalau dilihat secara mikro atau dalam ruang lingkup suatu lembaga, manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia inilah yang akan menunjang organisasi dengan berbagai karya, bakat, kreatifitas, dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia akan sulit rasanya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.⁸

Dengan kehadiran sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia, dan sumber daya inilah yang dapat membuat organisasi itu bisa bertahan

⁷ Salahuddin, Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana di MTSN Banjar Selatan 2 Kota Banjarmasin, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1, Januari 2018, 2.

⁸ Apriyanti Widiyansyah, Peranan Sumber Daya Pendidikan Sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan, *Jurnal Cakrawala*, Vol. 18, No. 2, September 2018, 231.

(*survive*) dan sukses. Melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal ini menggambarkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu, SDM tersebut sangat perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar benar-benar dapat di dayagunakan untuk kepentingan organisasi.

Sumber daya manusia dalam konteks pendidikan berkaitan erat dengan tenaga pendidikan dan kependidikan. Tenaga pendidikan merupakan pengajar atau pendidik dalam hal ini merupakan guru pada tingkat sekolah/madrasah. Tenaga pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas. Tugas tenaga pendidik secara umum untuk menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Adapun tenaga kependidikan yang ada di sekolah/madrasah meliputi tenaga pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.

Menurut Gary Dessler dalam Kurniawati, "*human resource management is the plocies and practies involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, training, rewarding, and appraising.*" (Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan cara-cara yang dipraktekkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi

manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian).⁹

Menurut Handoko, manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹⁰ Sedangkan menurut Flippo dalam Mutohar, manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.¹¹

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses serta upaya untuk mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi atau institusi dalam pencapaian tujuannya. Mulai dari tahapan siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi (*the right man on the right place*) seperti diisyaratkan suatu organisasi atau institusi yang mana kualifikasinya dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajemen sumber daya

⁹ Dhoni Kurniawati, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam dan Relevansinya dengan Manajemen Modern, *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 11 (1), 2018, 20.

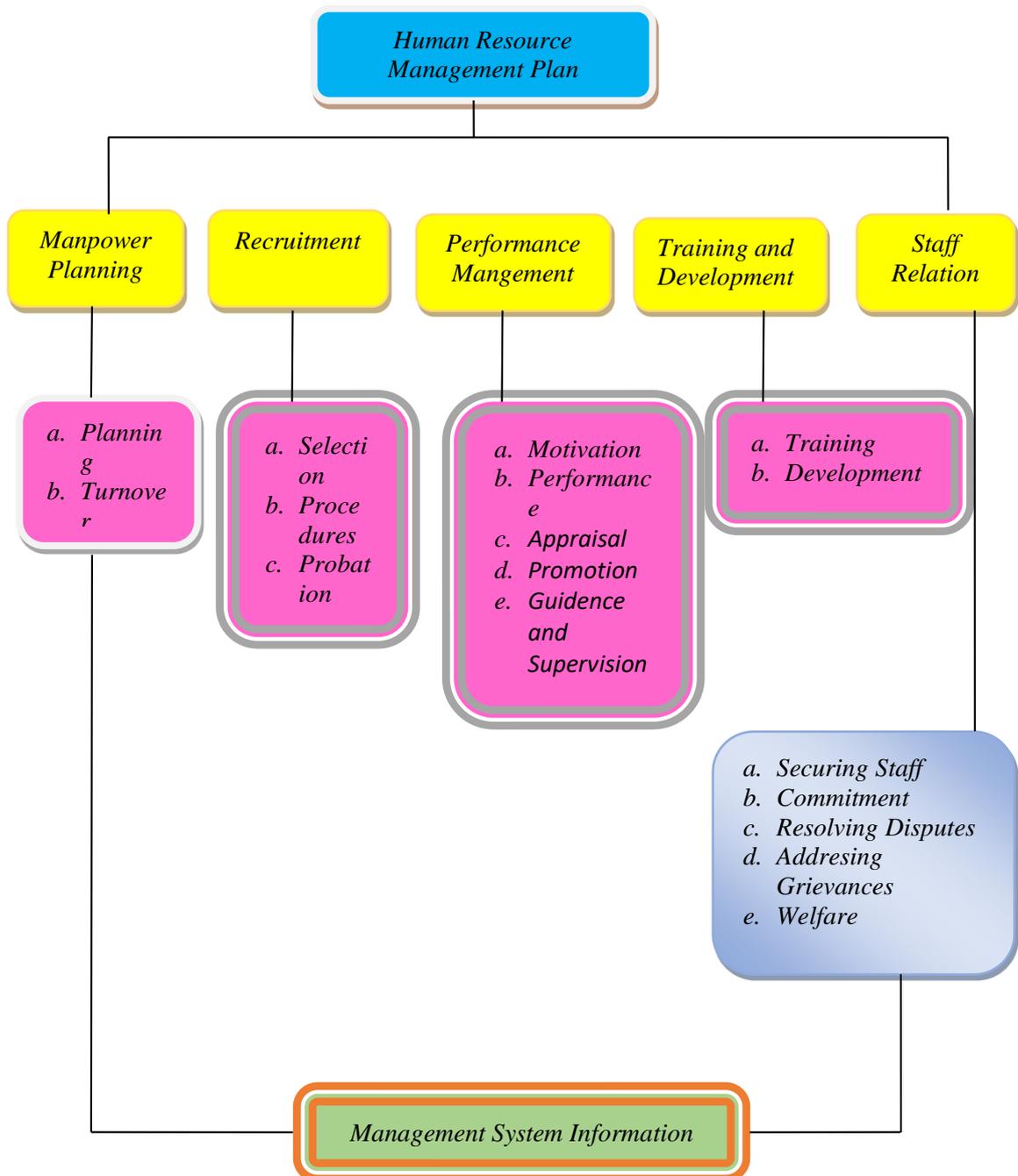
¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 4.

¹¹ Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 55-56.

manusia merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses pendidikan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia yang memiliki tempat khusus dalam organisasi pendidikan.

Berikut ini adalah rencana manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.¹²

¹² Ojebiyi O.A & Adediran Adekunle Amos, Quality Human Resources Management for Effective Educational System, *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, Vol. 13 Issue 5, 2013, 3.



Pengelolaan SDM dan organisasi menjadi kunci eksistensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai.

Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) dapat diartikan pula sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi pegawai, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu:¹³

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan

¹³ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama, 2017), 8.

meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayaanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan-tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipendiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja, dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

c. **Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi sekolah merupakan untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktivitas yang terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

1) **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental sifatnya bagi organisasi atau institusi, hal ini disebabkan karena

perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas tinggi sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Priyono & Marnis, *human resource planning or man power palnning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.*¹⁴ (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar. Berikut ini beberapa tujuan perencanaan SDM yang meliputi:

- a) Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi/lembaga.
- b) Menjamin ketersediaannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

¹⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2008), 23.

- c) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e) Menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
- f) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
- g) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- h) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.¹⁵

Konsep perencanaan ini dalam Islam terdapat dalam Al Quran surat Al Hasyr ayat 18:¹⁶

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفُسُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

“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.” (QS. Al Hasyr, [59]:18)

¹⁵ *Ibid.*, 24-25.

¹⁶ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya...*, 437.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah swt memerintahkan umatnya untuk memperhatikan dan menganalisa setiap perbuatannya untuk hari esok yakni untuk menghadapi hari kiamat. Dengan begitu perencanaan sumber daya manusia dibuat dengan niat yang baik karena segala amal perbuatan tergantung adri niat. Orientasi perencanaan SDM selain untuk kehidupan dunia juga untuk kehidupan akhirat. Oleh sebab itu konsep tawakal menjadi bagian yang Allah Swt ajarkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Dengan mengahayati tawakal, maka muncul sikap ikhlas dan semua aktivitas yang dikerjakan dimaknai ibadah kepada Allah swt.

Ada dua metode perencanaan sumber daya manusia, yaitu metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana sumber daya manusia semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan organisasi atau lembaga. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan dari perencanaannya. Rencana sumber daya manusia semacam ini resiko relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.¹⁷

Dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan prosedur perencanaan sumber daya manusia di antaranya sebagai berikut:

¹⁷ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya...*, 23.

- a) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
- c) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d) Menetapkan beberapa alternatif.
- e) Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana
- f) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.¹⁸

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun jangka waktu rencana sumber daya manusia di organisasi atau institusi adalah sebagai berikut:

- a) Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
- b) Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.
- c) Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain lain.¹⁹

Menurut Buford dan Bedien dalam Mutohar menetapkan proses perencanaan dalam lima tahap, yaitu (a) penetapan tujuan, (b) penyusunan premis-premis, (c) pengambilan keputusan, (d) penetapan serangkaian tindakan, (e) evaluasi hasil.²⁰

¹⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber...*, 30.

¹⁹ *Ibid.*, 30-31.

²⁰ Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 59.

- a) Tahap *pertama*, penetapan tujuan. Tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh keberadaan organisasi yang terdiri dari *official goal* dan *operative goal*. *Official goal* merupakan tujuan umum atas aktivitas organisasi pada waktu tertentu. *Operative goal* merupakan tujuan aktual diupayakan untuk mencapai *official* yang selalu berkembang sesuai situasi dan kondisi yang ada.
- b) Tahap *kedua*, penyusunan premis-premis. Premis ini berkaitan untuk menggambarkan masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Manager harus mampu meramalkan perubahan dan mengambil tindakan yang tepat.
- c) Tahap *ketiga*, pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan aktivitas kunci pada semua tingkat manajemen dengan pengorganisasian, penggerakan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengarahan, serta pengawasan. Seorang manager harus mampu mengambil keputusan dari berbagai alternatif yang ada.
- d) Tahap *keempat*, penetapan serangkaian tindakan. Penerapan atau implementasi perlu melibatkan semua orang dalam organisasi pada waktu membuat perencanaan, karena sebagai kunci diterimanya rencana yang dapat dibuat dan dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaan di lapangan perlu melibatkan komitmen manager untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

e) Tahap *kelima*, evaluasi hasil. Evaluasi harus dilakukan secara kontinuitas untuk memberikan *feed back* terkait dengan kemajuan suatu rencana yang telah ditetapkan.²¹

Menurut Pidarta dalam Winarti, perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi: (1) peramalan jumlah SDM yang dibutuhkan lembaga pendidikan, (2) jenis keahlian yang dibutuhkan dan berapa banyak SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing keahlian, (3) upaa menempatkan SDM pada posisi jabatan yang tepat untuk jangka waktu tertentu secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan lembaga pendidikan.²²

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah pengembangan dan strategi dalam penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2) **Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, yaitu: (a) pelaksanaan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau sumber daya manusia (*job applicants*), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (c) penempatan atau penugasan staf.²³

²¹ *Ibid.*, 60.

²² Endah Winarti, Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna*, Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2018, 16.

²³ *Ibid.*, 63.

a) Rekrutmen

Sebelum mengisi lowongan kerja, organisasi haruslah terlebih dahulu mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan. Organisasi memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya untuk pencapaian tujuan. Tenaga kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok organisasi. Setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang rekrutmen di antaranya sebagai berikut.

Menurut Mathias dan Jakson dalam Yullyanti, rekrutmen merupakan proses menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi guna bekerja di organisasi atau institusi.²⁴ Menurut Handoko dalam Kurnia dan Santoso, rekrutmen merupakan pencarian dan pemikatan para calon pekerja (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pekerja.²⁵ Sedangkan menurut Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas-aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.²⁶

²⁴ Ellyta Yullyanti, Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16, No. 3, September-Desember 2009, 132.

²⁵ Ridwan Mawala Kurnia dan Meilanny Budiarti Santoso, Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L UNPAD, *Jurnal Pekerjaan Sosial*, Vol. 1 No. 2, Juli 2018, 109.

²⁶ Henry Simamora, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 45.

Jadi, rekrutmen merupakan keputusan tentang dimana dan bagaimana caranya mencari calon-calon tenaga kerja dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Upaya ini dilakukan oleh lembaga/organisasi agar dapat lebih leluasa dalam memilih tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan oleh jabatannya.

Manusia merupakan makhluk yang sempurna dalam kehidupan yang dibekali dengan kualitas akal, kualitas hati nurani, dan komitmen dalam melaksanakan tugas sehingga menentukan keberhasilan seseorang dalam mengelola kehidupannya.

Proses rekrutmen tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan di sekolah adalah berusaha mencari guru yang memiliki kompetensi, kecakapan, dan ahli dalam mendidik dan mengajar sesuai bidangnya di samping itu sangat penting dimiliki seorang guru adalah sifat siddiq, amanah, tablig, fatanah sehingga dapat menjalankan tugasnya dalam mencerdaskan anak bangsa. Dalam al-Quran surah al Qashas ayat 26:²⁷

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



²⁷ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 363.

Artinya:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (QS. Al Qashas:28/26).

Proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen di antaranya:

- (1) Mengidentifikasi jabatan yang kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di suatu lembaga atau organisasi. Hal ini disebabkan adanya pegawai yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja atau pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Pemenuhan kebutuhan jumlah pegawai harus disesuaikan dengan jumlah jabatan atau formasi yang kosong.

- (2) Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan

jabatan dapat diusahakan melalui analisis jabatan. Uraian jabatan/pekerjaan (*job description*) adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Uraian pekerjaan lebih menekankan tugas dan tanggung jawab pegawai sehingga lebih banyak berhubungan dengan pekerjaan daripada unsur manusianya/pegawai.²⁸ Sedangkan spesifikasi jabatan/pekerjaan adalah informasi mengenai syarat-syarat umum dan spesifik, baik berupa materiil, immateriil maupun intelektual, yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum diberi pekerjaan, agar di kemudian hari dapat mempertanggungjawabkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini terkadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.²⁹ Ada lima tahap dasar analisis jabatan yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin, yaitu sebagai berikut:

(a) Tahap 1. Pengumpulan latar belakang informasi

Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada. Di samping itu, dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.

²⁸ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), 128.

²⁹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 13.

(b) Tahap 2. Pemilihan kedudukan yang representatif

Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan persyaratan yang telah ditentukan.

(c) Tahap 3. Pengumpulan data analisis jabatan

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan *skill* pegawai.

(d) Tahap 4. Pengembangan deskripsi jabatan

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan lembaga.

(e) Tahap 5. Pengembangan spesifikasi jabatan.

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, *skill*, dan pengalaman pegawai.³⁰

(3) Menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari

Ada dua alternatif untuk mencari kandidat pegawai, yaitu dari dalam lembaga/organisasi atau dari luar lembaga/organisasi. Jika di ambil dari dalam, apabila kebutuhan pegawai untuk masa depan telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira pegawai yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar lembaga maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

³⁰ *Ibid.*, 13-14.

(4) Memilih metode rekrutmen yang tepat

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh sebuah lembaga dalam melakukan rekrutmen. Metode-metode tersebut antara lain sebagai berikut:

- (a) Iklan. Pengiklanan (*advertising*) adalah suatu metode efektif untuk menarik tenaga kerja (pegawai). Biasanya perusahaan memberitahukan informasi tentang iklan lowongan pekerjaan untuk lembaganya lewat papan pengumuman, televisi, radio, surat kabar, majalah, dan internet.³¹
- (b) *Employee Referrals*. Para pegawai lembaga/perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini memang banyak kebaikan khas, yaitu perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan juga harus berhati-hati dalam penggunaannya.
- (c) *Walk-ins & Write-ins*. Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke lembaga atau perusahaan dan mengisi blangko lamaran yang disediakan. Kemudian lamaran-lamaran ini disimpan di dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

³¹ *Ibid.*, 34.

- (d) Lembaga Pendidikan. Lembaga pendidikan bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap guna dan siap pakai, biasanya dimulai dengan penerimaan magang mahasiswa, jika mahasiswa itu layak mereka dapat direkrut menjadi karyawan.
- (e) *Depnakertrans*, yaitu metode penarikan tenaga kerja (rekrutmen) melalui departemen pemerintahan. Lembaga/perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban lembaga/perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.
- (f) Organisasi Buruh. Lembaga/perusahaan bekerjasama dengan organisasi karyawan dalam hal ini serikat buruh, perusahaan biasanya meminta kepada serikat buruh daftar tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tepat. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan.
- (g) *Nepotisme*. Metode nepotisme adalah metode penarikan tenaga kerja oleh lembaga/perusahaan dengan pertimbangan hubungan kekeluargaan, kesamaan suku, agama, daerah, atau yang lainnya. Biasanya metode ini tidak begitu mempertimbangkan kualitas dari pelamar, yang dipertimbangkan adanya hubungan atau tidak.

(5) Pemanggilan kandidat yang memenuhi persyaratan

Pada tahap ini lembaga atau organisasi melakukan pemanggilan kepada pelamar yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan administratif sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, lembaga mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi. Pemanggilan ini bisa dilakukan melalui surat balasan yang ditujukan kepada para kandidat, melalui e-mail, telpon, atau melalui pengumuman baik secara *on-line* (melalui web internet) maupun secara manual ditempel di papan informasi lembaga.³²

b) Seleksi

Setelah organisasi mendapatkan calon tenaga kerja dari berbagai sumber, maka langkah berikutnya melakukan seleksi. Ada beberapa definisi seleksi menurut beberapa ahli, di antaranya sebagai berikut:

Menurut Handoko, seleksi (*selection*) merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Menurut Casiso, tujuan dari setiap program merupakan untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan

³² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), 92.

dan karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.³³

Menurut Sudiro dalam Pusparani, seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang terbaik, tetapi juga menyeleksi sekumpulan pengetahuan keahlian dan kemampuan yang sesuai dan merupakan satu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh kecocokan antara apa yang diinginkan pelamar dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses seleksi yang dilakukan, dengan wawancara, bila diperlukan ada tes psikologi.³⁴

Menurut Ambar T Sulistiyani dan Rosidah seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.³⁵ Seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.

Menurut Sondang P Siagian apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk

³³ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), 85.

³⁴ Devira Pusparani, Analisis Proses Pelaksanaan rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 58 No. 2 Mei 2018, 102.

³⁵ Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 51.

memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak.³⁶ Seleksi merupakan proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon karyawan mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dikerjakan di suatu perusahaan atau instansi.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pekerjaan serta memilih tenaga kerja yang diinginkan serta untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Martoyo mengatakan bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi.³⁷ Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

³⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), 131.

³⁷ Erwin Nur Huda, Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Pelatihan Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 9 No. 1, April 2014, 3.

- 1) Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan disiplin.
- 3) Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
- 4) Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
- 5) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- 6) Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
- 7) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 8) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.³⁸

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang dalam Ardana, beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:³⁹

- a) Keahlian dasar merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi.
- b) Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu

³⁸ Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, 55.

³⁹ Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 73.

melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

- c) Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi. Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.
- d) Jenis kelamin, menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.
- e) Pendidikan pelatihan, yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.
- f) Keadaan fisik, seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.
- g) Tampang merupakan keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.
- h) Bakat merupakan pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.
- i) Temperamen merupakan pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari rekrutmen, dalam proses seleksi tentu tidak hanya satu tetapi bisa jadi ratusan lamaran yang memiliki minat untuk mengisi jabatan yang disediakan oleh organisasi. Pada tahap seleksi ini ditentukan calon pegawai yang telah melamar jabatan tersebut dengan membandingkan sejumlah syarat dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar. Berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut:⁴⁰

1) Seleksi administrasi

Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan. Persyaratan kelengkapan surat lamaran yang perlu diteliti adalah sebagai berikut:

- a) Surat lamaran
- b) Fotocopy ijazah yang telah disahkan oleh yang berwenang
- c) Daftar riwayat hidup
- d) Akademik transkrip
- e) Pas foto sesuai permintaan
- f) Fotokopi KTP
- g) Surat keterangan pengalaman kerja
- h) Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian
- i) Surat keterangan kesehatan dari dokter
- j) Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia

⁴⁰ *Ibid.*, 74-78.

k) Dan lain yang dianggap perlu

2) Wawancara pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, darimana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

3) Formulir lamaran pekerjaan

Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Umumnya bagian personalia merancang formulir lamaran tersebut dan diberikan kepada setiap pelamar. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar.⁴¹ Suatu formulir lamaran pekerjaan dirancang untuk dapat menyajikan beberapa jenis informasi , yaitu sebagai berikut:

a) Data pribadi, biasanya mencakup identitas pribadi, seperti nama lengkap, nama kecil, alamat tempat tinggal, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, agama, suku, daerah asal, kondisi fisik, penyakit yang pernah diderita dan jumlah tanggungan.

⁴¹ Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: PT. Bulan Bintang, 2003), 99.

- b) Status pelamar, artinya apakah pelamar sekarang sedang bekerja atau tidak bekerja.
 - c) Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki dan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual pada diri calon tenaga kerja
 - d) Riwayat pengalaman, dalam hal ini ditanyakan nama dan alamat perusahaan yang ditempati pada pekerjaan sebelumnya. Hal ini untuk melihat kecenderungan tindakan para pelamar yang berpindah-pindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
 - e) Tanda tangan, pelamar diminta untuk menandatangani dan mengisi tanggal lamarannya. Sebelum tanda tangan dibubuhkan biasanya ada kalimat yang menyatakan otoritas dan jaminan pelamar bahwa semua formulir lamaran adalah benar dan tepat sejauh yang diketahui.
 - f) Berdasarkan data yang dihasilkan dalam formulir lamaran akan dapat diketahui gambaran sementara dari calon tenaga kerja, apakah bertanggung jawab, disiplin berkemampuan dan berpengalaman. Analisis data pribadi dapat digunakan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang dalam hubungan pengetahuan prestasi di sekolah dengan produktivitas kerjanya.
- 4) Pemeriksaan referensi

Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal. Perusahaan asal tempat mereka bekerja sebelumnya merasa enggan untuk

memberikan laporan yang tidak menguntungkan.⁴² Hanya informasi yang sebenarnya dan berhubungan dengan pekerjaan dan catatan-catatan singkat tentang prestasi kerja yang bisa diberikan, seperti berikut:

- a) Tanggal masuk tenaga kerja tersebut di perusahaan
 - b) Jenis pekerjaan dan jabatan yang pernah dipegang
 - c) Daftar absensi dan daftar penilaian pekerjaan
 - d) Posisi tenaga kerja pada saat keluar perusahaan
 - e) Alasan mengadakan pemutusan hubungan kerja
 - f) Kompensasi yang diterima selama bekerja
- 5) Tes psikologi

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Pelaksanaan tes psikologi sangat tergantung pada besar kecil perusahaan, karena menyangkut besar biaya yang akan dikeluarkan.

- 6) Wawancara lanjutan

Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi

⁴² Ardana, dkk, *Manajemen Sumber...*, 75.

diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon tenaga kerja.

7) Persetujuan atasan langsung

Setelah seleksi dan bagi pelamar yang sudah dinyatakan lolos dari langkah-langkah sebelumnya maka sampailah pada langkah akhir yang paling menentukan adalah persetujuan dari atasan langsung. Dalam hal ini para supervisor yang membutuhkan tenaga kerja dapat mengadakan wawancara khusus sesuai dengan jenis pekerjaan. Penilaian supervisor terhadap hasil wawancara akan bersifat final diterima tidaknya calon tenaga kerja.⁴³

8) Tes atau pemeriksaan kesehatan

Perusahaan umumnya membutuhkan karyawan yang sehat jasmani dan rohani untuk dipekerjakan pada bidang pekerjaan tertentu. Dengan alasan ini, perusahaan akan melakukan pemeriksaan jasmani dan rohani calon karyawan. pemeriksaan kesehatan bisa dilakukan di rumah sakit atau tempat klinik kesehatan yang dipercaya perusahaan. Tes kesehatan dilakukan untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar dengan persyaratan pekerjaan. Termasuk di dalamnya kesehatan fisik, mata, pendengaran dan lain sebagainya. Tujuan diadakan tes kesehatan adalah untuk menghindari tuntutan biaya kesehatan apabila calon karyawan dipekerjakan. Biaya kesehatan karyawan merupakan tanggungjawab perusahaan.

⁴³ *Ibid.*, 77.

Proses ini dimaksudkan untuk mencari individu yang sesuai dengan spesifikasi jabatan dan merupakan individu yang terbaik diantara pelamar. Proses seleksi juga harus dijalankan dengan prinsip impersonal dalam arti tidak pandang bulu siapa yang diseleksi, materi yang diujikan dan kriteria kelulusan harus sama.

Menurut Mangkuprawira dalam Pusparani proses seleksi biasanya dimulai dengan wawancara pendahuluan. Langkah berikutnya pelamar melengkapi formulir lamaran atau memberikan resume. Proses tersebut berlanjut dengan serangkaian tes seleksi, satu wawancara atau lebih, serta saringan prakerja yang meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi.⁴⁴

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang menonjol, di antaranya:⁴⁵

- 1) Pendekatan “*Succesive Hurdles*”. Pada sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini didasarkan pada konsep “*Succesive Hurdles*”. Ini berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, pengecekan seluruh latar belakang pribadi pelamar dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevan lainnya da sebagainya. Segala macam tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut dengan

⁴⁴ Devira Pusparani, Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 58, No. 2, Mei 2018, 104.

⁴⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Cet. I, 2000), 49.

“*hurdles*” dan harus lulus dengan baik satu persatu atau secara berurutan “*successive*.”

- 2) Pendekatan “*Compensatory*”. Pendekatan yang lain yang rupanya kurang biasa digunakan didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat “ditutup” oleh adanya faktor seleksi lainnya yang cukup diterima dilain pihak. Sehingga seorang pelamar untuk dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi, didasarkan pada kumpulan hasil secara menyeluruh dari seluruh tes yang dilakukan. Dari semua tes tersebut, mungkin ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan nilainya di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.

Seleksi calon karyawan pada prinsipnya merupakan membandingkan spesifikasi karyawan yang diinginkan dengan calon karyawan. Calon karyawan yang paling mendekati kriteria spesifikasi tersebutlah yang berpeluang paling besar untuk direkrut karena dialah yang paling sesuai dengan yang disepakati oleh manajemen.

Dalam Islam, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi, maka di dalam menjalankan aktifitasnya hendaknya memberikan yang terbaik. Hal ini tentu harus didasari oleh pemilihan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlinya. Dan memilih secara adil, dan tepat. Hal ini dijelaskan dalam Q.S An Nisaa’ (4): 58 sebagai berikut:⁴⁶

⁴⁶ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 69.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
الْأَنَاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”

Dalam ayat di atas menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya atau kepada ahlinya, yaitu orang yang mempunyai keahlian di bidang tersebut. Karena jika suatu pekerjaan tidak diserahkan kepada ahlinya maka yang terjadi yaitu pekerjaan tidak bisa diselesaikan dengan maksimal. Selain itu, dalam surat lain Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Dalam al-Quran Surah al-Qashas ayat 26:⁴⁷

﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجْرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾

⁴⁷ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 310.

Artinya:

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S Al-Qashas (28) : 26).

Kuat disini dapat dianalogikan dengan keterampilan atau kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan bersangkutan serta kemampuan untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip Islam. Dalam artian, calon karyawan harus mempunyai sifat cerdas (*fathanah*). Karena sifat yang cerdas tentu akan mampu menyampaikan informasi yang baik yang ada di dalam perusahaan (*tabligh*). Dapat dipercaya (*amanah*) berarti takut pada Allah SWT, berkata jujur (*shiddiq*), mentaati kewajiban moral dan komitmen pada tujuan-tujuan organisasi serta masyarakat. Islam menyumbang pada pengembangan etos kerja yang positif dalam bidang jasa publik melalui dorongan kepada umatnya untuk bekerja keras.

Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kedzaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Dalam sifat (*amanah*) tentu di dalamnya terdapat sifat yang jujur (*shiddiq*), karena calon karyawan mempunyai mempunyai kejujuran tentu dia

dapat dipercaya. Salah satu tujuan proses seleksi yang Islami adalah mendapatkan karyawan yang nantinya dapat berlaku adil, karena dalam perjalanan waktu dan karir, pendatang baru ini nantinya akan berkembang menjadi pimpinan masa depan perusahaan tersebut.

Dalam pengadaan sumber daya Islam harus mengacu pada *FAST* (*Fathanah, Amanah, Shiddiq, Tabligh* karena keempat sifat ini oleh calon karyawan sedikit menjamin bahwa mereka memiliki IQ (Kecerdasan Intelektual), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) yang sudah pasti dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam tahap seleksi calon karyawan akan melalui serangkaian tes dan wawancara. Dalam tes dan wawancara tersebut berguna untuk mengukur kecerdasan dan mengetahui sifat dari calon karyawan.

Setiap proses yang dijalankan pasti memiliki hambatan didalamnya, berikut adalah hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan seleksi yang pertama adalah tingkat validitas yang berbeda karena metode-metode yang digunakan tersebut memiliki tingkat validitas yang berbeda-beda. Kedua adalah hambatan biaya yang dimiliki perusahaan karena metode-metode itu memiliki biaya yang terkadang tidak murah. Untuk mengurangi kendala-kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

Hambatan-hambatan lain yang dapat ditemui dalam proses seleksi antara lain sebagai berikut⁴⁸:

- a) Tolak ukur, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.
- b) Penyeleksi, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas dasar pikirannya saja.
- c) Pelamar, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.

c) Penempatan

Setelah para pelamar dinyatakan lolos proses seleksi maka fungsi berikutnya dijalankan oleh bagian sumber daya manusia adalah melakukan penempatan (*placement*). Pada ini hal yang dilakukan adalah mengadakan pengorientasian dan sosialisasi. Orientasi karyawan merupakan sebuah prosedur untuk memberikan karyawan baru informasi latar belakang dasar tentang seluk beluk organisasi. Orientasi awal ini akan membantu karyawan baru untuk berkinerja lebih baik dengan menyajikan informasi yang dibutuhkan tentang aturan dan praktek organisasi.

⁴⁸ Devi Pusparani, Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan, *Jurnal Administrasi* Vol. 58, No. 2 Mei 2018, 104-105.

Penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang. Orientasi atau pengenalan bagi setiap pegawai baru harus dilakukan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi pegawai yang akan bekerja sama dengan pegawai lain pada organisasi/lembaga itu. Dengan orientasi dapat di atasi keraguan-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri pegawai baru dalam melakukan pekerjaannya⁴⁹ Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani & Rosidah adalah:

- a) Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d) Pengadaan (*recruitment*).
- e) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
- f) Mengadakan seleksi pegawai.⁵⁰

Menurut Rivai & Sagala dalam Pusparani mengungkapkan bahwa ada tiga hal yang mendasari keputusan dalam penempatan bagi sumber daya manusia, yaitu⁵¹:

⁴⁹ Leny Marlina, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, *Jurnal Istimbath*, No.15/Th.XVI, Juni 2015, 132.

⁵⁰ Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 155.

⁵¹ Devi Pusparani, *Analisis Proses...*, 105.

a) Efektifitas

Efektifitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan organisasi/lembaga. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi, dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi dan mengikuti aturan disiplin.

b) Tuntutan hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun termasuk tanpa alasan. Penempatan yang merugikan dilarang bagi karyawan yang menerapkan hak-hak sesuai Undang-undang buruh yang adil, yang menentukan bayaran minimum, dan Undang-undang hubungan buruh nasional yang memberikan hak kepada buruh untuk membentuk serikat pekerja dan menawar secara kolektif.

c) Pencegahan separasi (PHK).

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi,

orientasi, dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerjaan yang tersisa.

3) **Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Nawawi menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan terdapat perbedaan yang terletak pada fokus kegiatannya. Fokus kegiatan pelatihan merupakan untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia merupakan untuk mempertahankan dan meningkatkan eksistensi organisasi/lembaga sebagai usaha mengantisipasi tuntutan kemajuan masa mendatang. Jadi, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai untuk menghadapi tantangan dan mengantisipasinya di masa akan datang.⁵²

Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.⁵³ Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih professional.

⁵² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bsnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 216.

⁵³ Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), 51.

Menurut Rucky, pelatihan dan pengembangan mempunyai definisi yang berbeda. Pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan pekerjaan lain yang terkait dengan jabatan, baik secara individu maupun sebagai bagian team kerja. Sedangkan program pengembangan merujuk kepada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membentuk mereka tumbuh dan berkembang.⁵⁴

Jadi, pelatihan dan pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari segi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan profesionalisme dalam organisasi/lembaga pendidikan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi sekolah yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai untuk melakukan pekerjaan dan tugas sekolah pada masa akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja pegawai.

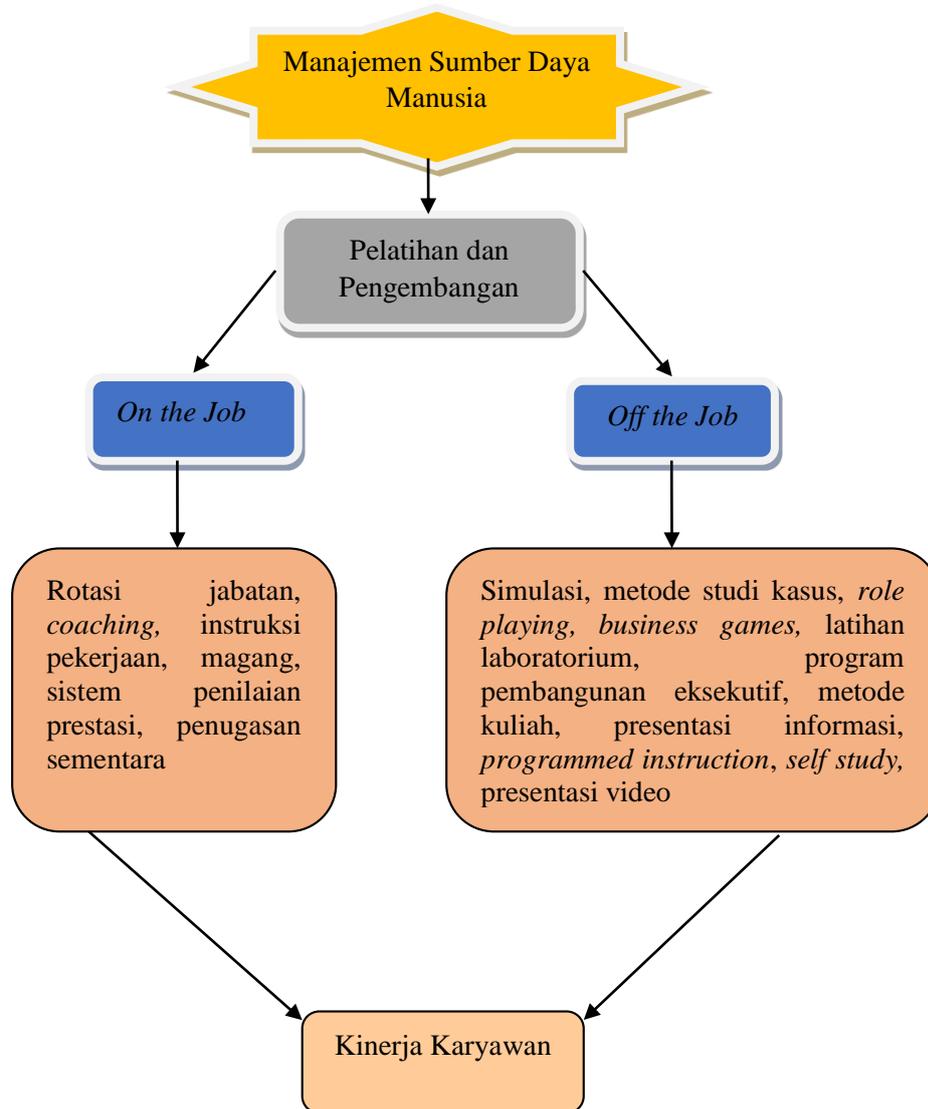
Pelatihan sumber daya manusia sebagai persiapan pekerjaan atau untuk keterampilan khusus yang berorientasi pada pekerjaan. Pengembangan mencakup pandangan yang lebih luas tentang pengetahuan dan akuisisi keterampilan yang diarahkan untuk meningkatkan potensi karyawan secara umum. Tujuan pelatihan harus fokus pada keterampilan khusus dan

⁵⁴ Ahmad Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 163.

kompetensi yang harus diperoleh peserta pada akhir program pelatihan sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menambahkan nilai pada sumber daya manusianya.⁵⁵ Pengembangan dapat membantu pendidik dan tenaga kependidikan agar mampu menjalankan tanggung jawabnya di masa depan. Pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau seiring kepenetiran di masa depan guna meningkatkan kualitas/bobot karier tenaga pendidik dan kependidikan.

⁵⁵ Isaac Baafi Sarbeng, Staff Training and development Interventions and Teaching Performance: Application of Structural Equation Modeling, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 4, 2013, 163.

Gambar 2.2 Skema Pelatihan dan Pengembangan Kinerja



Sumber: (T. Hani Handoko dalam Irzal, dkk)⁵⁶

Dari gambar skema di atas program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training* and *off the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segegap pengalaman yang

⁵⁶ Mochammad Irzal, dkk, Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online di Detikawanua.com, *Jurnal Emba*, Vol. 5, No. 2, Juni 2017, 1135.

diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini biasanya dilaksanakan secara formal dan informal oleh organisasi dalam rangka mengembangkan stafnya. Adapun *off the job training* merupakan model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus.⁵⁷

Menurut Wursanto dalam Rusdin, sehubungan dengan peningkatan kompetensi pendidik dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pelatihan antara lain seperti berikut ini.

- a) *In house training* (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.
- b) Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan. misalnya. khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.

⁵⁷ Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 69.

- c) Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota, kabupaten atau di provinsi.
- d) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
- e) Diklat Teknis Berbasis Kompetensi. Pelatihan teknis berbasis sekolah merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan guru agar lebih mengerti dan memahami terhadap penggunaan sarana dan prasarana yang digunakan untuk kegiatan ilmiah seperti teknik penulisan karya ilmiah, teknik transformasi informasi dengan menggunakan teknologi, dan teknik konseling, serta kegiatan lainnya yang terintegrasi berbasis kompetensi.
- f) Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih

meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.

- g) Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas- tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.⁵⁸

Pengembangan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui jalur atau cara diklat dan jalur non diklat. Jalur diklat seperti melanjutkan pendidikan, penataran, kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain, jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman. Di samping itu, pengembangan tenaga kependidikan atau pegawai dapat menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang cepat. Contohnya seorang pegawai sebelum dilatih sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tetapi setelah dilatih tingkat kesalahan menjadi berkurang.⁵⁹

⁵⁸ Rusdin, Pendidikan & Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru di SMP Negeri 02 Linggang Bingung, *Jurnal Administrative Reform*, Vol. 5 No. 4, 204-205.

⁵⁹ Anas Harun, Pengembangan Tenaga Kependidikan, *Jurnal Islamika*, Vol. 13, No. 2, 2013, 169.

4) Promosi Sumber Daya Manusia

Setiap pegawai yang bekerja pada organisasi/lembaga tentu menginginkan untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada lembaga tersebut. Kesempatan untuk maju dalam organisasi disebut sebagai promosi (naik pangkat). Promosi merupakan perpindahan suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya.⁶⁰ Pemimpin itu harus memberikan promosi jabatan yang adil dan amanah kepada karyawannya sebagaimana dalam QS. An-Nisa' ayat 58:⁶¹

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa (4): 58)

⁶⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber...*, 193.

⁶¹ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 69.

Ayat tersebut mengisyaratkan agar menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dalam kaitannya dengan promosi jabatan memberikan amanah kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai kompetensi dan keahlian untuk menduduki jabatan tersebut

Salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten dan memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi atau lembaga. Organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1) Prestasi kerja

Promosi didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

2) Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan, yaitu:

a) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas pada organisasi.

b) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.

- c) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.⁶²

Menurut Siagian, syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

a) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

b) Tingkat Pendidikan

Ada juga organisasi/lembaga yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran lebih baik.

c) Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

d) Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

e) Tanggung Jawab

Kadang-kadang sering kali suatu organisasi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

⁶² Jekson Simion D. Animun, dkk, Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 5, No. 3, September 2017, 3100-3101.

f) **Kepandaian bergaul**

Misalnya jabatan salesman merupakan sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

g) **Prestasi kerja**

Pada umumnya setiap organisasi selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

h) **Inisiatif dan kreatif**

Untuk syarat promosi jabatan-jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.⁶³

5) Pengawasan dan Kompensasi Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengawasan di dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik merupakan kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang di antaranya mencakup keahlian dalam melakukan pengawasan. Pengawasan tersebut di antaranya melakukan pengawasan/supervisi terhadap

⁶³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 176.

sumber daya manusia.⁶⁴ Menurut Sudrajat dalam Rahmah menyebutkan, program kegiatan yang dilakukan pengawas adalah, sebagai berikut.⁶⁵

1. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahun di sekolah yang dibinanya.
2. Melakukan penilaian, pengolahan, dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
3. Mengumpulkan, mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
4. Melaksanakan analisis komprehensif berbagai hasil analisis faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
5. Memberikan arahan, bantuan, dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang berkualitas guna meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan siswa.
6. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan ujian, sampai pada tahap akhir pemberian ijazah.
7. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan

⁶⁴ Retno Asih Suminiati, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan pada Sekolah Dasar, *Jurnal Media Manajemen Pendidikan*, Vol, 2, No. 1, Februari 2019, 106.

⁶⁵ Syarifah Rahmah, Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan, *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018, 181-182.

meaporkan kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan *stakeholder* lainnya.

8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program pengawasan semester berikutnya.
9. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan yang diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi ini tidak lagi dipandang sebagai pemuas kebutuhan material tetapi berkaitan dengan harkat dan martabat manusia. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan lain-lain.⁶⁶

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektifitas, motivasi, stabilitas serta disiplin karyawan. Pemberian kompensasi berkaitan dengan pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung

⁶⁶ Leny Marlina, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, *Jurnal Istibath*, No. 15/Th.XIV, Juni 2015, 135.

perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil pemerintah telah mengatur pemberian kompensasi ini dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 2006 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS, PP No. 3 tahun 2006 tentang Tunjangan Struktural, PP No. 12 tahun 2006 tentang Tunjangan Umum bagi Pegawai Negeri Sipil, PP No. 25 tahun 2006 tentang Pemberian Gaji/Pensiun/Tunjangan Bulan Ketiga Belas Kepada Pegawai Negeri, Pejabat Negara, dan Penerima Pensiun/Tunjangan.

Dari beberapa aturan tersebut, selain gaji pokok yang diterima oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS ada beberapa tunjangan yang diberikan antara lain tunjangan jabatan struktural dan tunjangan jabatan fungsional. Bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus non PNS kebijakan pemberian kompensasi ini didasarkan pada kebijakan lembaga/yayasan.⁶⁷

Dalam menentukan kompensasi pasti masih tetap menghadapi hambatan-hambatan bagi suatu organisasi/lembaga, antara lain:

- a) Standar gaji yang berlaku umum, terdapat beberapa jabatan yang harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.

⁶⁷ Suarga, Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Jurnal Idaarah*, Vol. III, No. 1, Juni 2019, 171.

- b) Kekuatan dari serikat buruh, yang menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- c) Produktifitas, organisasi/lembaga harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada organisasi.
- d) Kebijakan gaji dan upah, beberapa organisasi/lembaga memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat *turnover* atau untuk merekrut pegawai yang baik.
- e) Peraturan pemerintah, pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja, dan pembatasan jam kerja.
- f) Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama, setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.⁶⁸

Menurut Ismail kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:⁶⁹

1. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
2. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan *services*

⁶⁸ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-nilai Islami)*, (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 110-111.

⁶⁹ Taufik Ismail, Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru SD Negeri, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIV, No.1, April 2017, 61

(tunjangan pelayanan). Benefit dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial atau non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata.

2. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu merupakan ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf; atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), kualitas. Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan *quality*, sedangkan dalam bahasa Arab disebut *juudah*.⁷⁰

Menurut Crosby dan Sallis dalam Toyib menyatakan bahwa *quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirement from direct or indirect customers, implicit, and unimplicit requirements*. dalam konteks itu mutu sebagai sebuah kebutuhan yang tidak hanya untuk masa kini tetapi juga masa depan yang dicapai oleh lembaga pendidikan sesuai dengan harapan masyarakat di masa kini dan masa depan.⁷¹

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik,

⁷⁰ Attabik Ali, *Kamus Inggris Indonesia Arab*, (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), 1043.

⁷¹ Muhammad Toyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer Teori, Fakta, dan Aksi Mutu Pendidikan Islam dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 2012), 17.

gedungnya baik, dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan, dan lain sebagainya.

Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk pada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusan relevan dengan tujuan. Lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; (a) jumlah siswa yang banyak menandakan antusias masyarakat terhadap lembaga pendidikan sangat tinggi, (b) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (c) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketakwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (d) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya.⁷² Islam telah

⁷² Amrullah Azis, Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Studi Islam*, Vol. 10, No. 2, Desember 2015, 2.

mengajarkan dan memberikan dasar tentang mutu. Ajaran tersebut dalam al-Quran surah al-Qashash ayat 77:⁷³

وَأَتَّبِعْ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya:

Dan carilah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagiamu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat baik kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. al-Qashas/28:77)

Ayat di atas tentang mutu sebagai realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun.

b. Indikator Mutu Pendidikan

Mansur dan Mahfud Junaidi dalam Fathurrohman dan Sulistyorini menyatakan, setidaknya-tidaknya ada tiga indikator utama yang dapat menentukan tinggi rendahnya kualitas pendidikan, yaitu; (a) dana

⁷³ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 315.

pendidikan, (b) kelulusan pendidikan, dan (c) prestasi yang dicapai dalam membaca komprehensif. *Pertama*, pendidikan yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa dana yang cukup. *Kedua*, pendidikan yang berkualitas cenderung dapat menghasilkan angka kelulusan yang cukup tinggi. Tentu saja kriteria kelulusan ini dengan angka yang sudah distandarkan. *Ketiga*, kemampuan membaca komprehensif di negara berkembang cenderung lebih rendah daripada di negara maju, hal ini disebabkan kebiasaan anak-anak menghafal dalam belajar.⁷⁴

Menurut Mansur dalam Fathurrohman dan Sulistyorini, Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi proses dan produknya. *Pertama*, suatu pendidikan disebut bermutu dilihat dari segi proses yang dipengaruhi oleh kualitas masukannya atau disebut input. Proses belajar mengajar dikatakan efektif apabila selama proses belajar mengajar berlangsung peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna. Dalam hal ini proses pendidikan tidak hanya berjalan dengan lancar dan baik, melainkan proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran dapat memposisikan peserta didik sebagai subyek yang mendapatkan perlakuan secara humanistik, sehingga peserta didik merasa memiliki kebebasan yang cukup untuk mengekspresikan segala potensinya. *Kedua*, pendidikan disebut berkualitas dari segi produk jika peserta didik menunjukkan ciri-ciri diantaranya penguasaan yang tinggi

⁷⁴ Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik & Teoritik)*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 56.

terhadap tugas-tugas belajar, hasil pendidikannya sesuai dengan kebutuhan dalam hidupnya, dan hasil pendidikan sesuai atau relasi dengan tuntutan lingkungan, khususnya dunia kerja. Di samping itu, tidak kalah pentingnya adalah kemampuan dan ketrampilan kerja, yang sesuai dengan tuntutan hidup dalam masyarakat, sehingga kehadiran lulusan pendidikan apapun levelnya dapat menunjukkan kemandirian yang tangguh.⁷⁵

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Bila *performance*-nya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh *stakeholder (user)*, maka dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang kualitasnya, maka pengertian mutu juga bersifat dinamis terus berkembang dan terus berada dalam persaingan yang terus menerus.

Sehubungan dengan hal tersebut, Nurdin dalam Juliantoro menyatakan bahwa ada beberapa indikator pendidikan yang bermutu, antara lain:

- 1) Hasil akhir pendidikan merupakan tujuan akhir pendidikan. Dari hasil tersebut diharapkan para lulusannya dapat memenuhi tuntutan

⁷⁵ *Ibid.*, 57.

masyarakat bila ia bekerja atau melanjutkan studi ke lembaga pendidikan yang lebih tinggi.

- 2) Hasil langsung pendidikan. Hasil langsung pendidikan itu berupa; (1) pengetahuan, (2) sikap, (3) ketrampilan. Hasil inilah yang sering digunakan sebagai kriteria keberhasilan pendidikan.
- 3) Proses pendidikan merupakan *raw input*, *instrumental input*, dan lingkungan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pada proses ini berkaitan dengan bagaimana mempergunakan gedung dan fasilitas (sarana prasarana sekolah) agar peserta didik dapat belajar dengan baik.
- 4) *Instrumental input* terdiri dari tujuan pendidikan, kurikulum, fasilitas, dan media pendidikan, sistem administrasi pendidikan, guru, sistem penyampaian, evaluasi, serta bimbingan dan penyuluhan. *Instrumental input* harus dapat berinteraksi dengan *raw input* (peserta didik) dalam proses pendidikan.
- 5) *Raw input* dan lingkungan juga mempengaruhi kualitas mutu pendidikan.⁷⁶

c. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Zamroni dalam Saifulloh memandang bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan model *total quality management (TQM)* di sekolah. Teori menjelaskan bahwa mutu pendidikan dengan model TQM mencakup tiga kemampuan, yaitu

⁷⁶ Mohamad Juliantoro, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal al-Hikmah*, Vol. 5, No. 2, Oktober 2017, 29.

kemampuan akademik, sosial, dan moral. Dan mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah.⁷⁷

Strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. *Benchmarking*, yaitu kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Untuk kepentingan praktis maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.
- b. *Quality control*, yaitu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output agar sesuai dengan standar yang ingin dicapai, maka dibutuhkan indikator yang pasti dan jelas.
- c. *School review*, yaitu proses mengahruskan seluruh komponen lembaga bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orangtua, tenaga professional, pemerintah, dan sebagainya. Dengan *school review* diharapkan dapat menghasilkan laporan yang dapat mengungkapkan kelemahan, kekuatan, dan memberikan rekomendasi untuk perencanaan strategis pengembangan lembaga di masa mendatang.⁷⁸

⁷⁷ Moch Saifulloh dkk, Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah, *Jurnal Sosial Humaniora*, Vol. 5 No. 2, November 2012, 216.

⁷⁸ Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen...*, 81-82.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Manajemen SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan sistem pendekatan dalam upaya memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara berkesinambungan (terus menerus) untuk memperoleh nilai atau mutu yang optimal atas jasa, manusia, produk dan lingkungan dengan melibatkan keseluruhan unsur dan *stakeholders* organisasi di bawah satu visi bersama. Peningkatan mutu pendidikan sebagai proses kerja yang lebih efektif dan efisien yang diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang tinggi, sudah tentu akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan konsumen atau pelanggan.⁷⁹

Konsep manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sesungguhnya bukanlah sesuatu yang baru, karena ajaran Islam sebagai *Rahmatan li 'alamin* selalu menghendaki agar setiap urusan/pekerjaan harus sesuai dengan tuntunan Islam, sehingga pekerjaan itu dapat bermanfaat bagi diri yang mengerjakannya maupun bagi orang lain. Pekerjaan yang produktif dan yang berkualitas adalah merupakan salah satu perbuatan yang disenangi dalam Islam. Pandangan Islam tentang mutu, sungguh banyak ayat dalam al-Quran, namun harus dipahami secara kontekstual. Islam juga selalu

⁷⁹ Abd. Wahid Tahir, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan, *Jurnal Inspiratif Pendidikan*, Vol. VI, No. 1, Januari-Juni 2017, 7.

menekankan kepada umatnya untuk selalu berusaha mengubah nasib agar menjadi lebih baik. Dalam al-Quran surah Ar-Ra'd/ 13:11⁸⁰

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
 سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

(Q.S. Ar-Ra'd/ 13:11)

Setiap lembaga pendidikan formal dalam penyelenggaraan pendidikan perlu adanya peningkatan kualitas mutu pendidikan. Pendidikan dapat dikatakan bermutu dan berkualitas jika semua aspeknya memenuhi standar. Manajemen dapat dijadikan alat atau cara untuk mencapai peningkatan kualitas mutu tersebut dengan salah satu pilarnya adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Hal ini didasarkan dalam suatu lembaga pendidikan bisa berkembang dan maju dengan dukungan dari

⁸⁰ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 199.

sumber daya manusia di dalamnya. Sehingga setiap lembaga pendidikan yang ingin maju dan berkembang harus memperhatikan sumber daya manusianya dan mengelolanya dengan baik dan terwujud pendidikan yang berkualitas dan bermutu.

Keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

- a) Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah;
- b) Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah;
- c) Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan; dan

- d) Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.⁸¹

Untuk mencapai itu semua dibutuhkan manajemen pengelolaan pendidikan yang bermutu sesuai dengan konsep pendidikan seperti yang gariskan dalam sistem pendidikan nasional. Hal ini juga sangat dibutuhkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas di masing-masing lembaga pendidikan persekolahan. Dan yang paling dominan lagi, peran kepala sekolah dalam pemberdayaan sumberdaya manusia seperti guru tersebut, sangat penting. Untuk itu, kemampuan manajerial dari kepala sekolah menjadi ujung tombaknya.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui sisi mana yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan adanya kajian terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan begitu akan mudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji yang belum tersentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Hasil pelacakan terhadap penelitian terdahulu dapat dikemukakan sebagai berikut:

Rasyidah Fatinah yang melakukan penelitian untuk tesisnya pada tahun 2017 dengan mengambil judul Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah). Penelitian ini bertujuan: 1) menjelaskan bentuk manajemen

⁸¹ Maswan, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah, *Jurnal Tarbawi*, Vol. 12, No. 2, Juli-Desember 2015, 202.

sumber daya manusia yang diterapkan Rasulullah dalam merencanakan sumber daya manusia, merekrut, menyeleksi, menempatkan pegawai, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia, menilai kinerja, memberikan kompensasi, hingga memberhentikan pekerja. 2) Menggambarkan karakteristik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan *content analysis*. Penelitian ini dilakukan dengan *library research* atau kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Rasulullah meliputi: (a) perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) penempatan, (e) pegawai, (f) pelatihan dan pengembangan, (g) penilaian kinerja, (h) kompensasi, dan (i) pemberhentian pekerja dengan model pemberian hukuman. Sumber daya manusia yang dikelola oleh Rasulullah terdiri dari keluarga, para sahabat, serta masyarakat umum baik yang beragama Islam maupun non muslim. Semuanya dikelola untuk berdakwah (menyebarkan Islam), hijrah dan berperanf. 2) Adapun yang menjadi karakteristik khas dari manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah memiliki berbagai macam kelebihan, keunikan, dan ciri khas yang sangat menonjol dibandingkan gaya manajemen pemimpin lainnya. Ada 4 karakteristik manajemen Rasulullah, yaitu: Agama sebagai pilar utama; keseimbangan, kemanusiaan, dan inklusif.⁸²

⁸² Rasyidah Fatinah, *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah)*, Tesis PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017.

Ali Daud Ramby, melakukan penelitian tesisnya yang berjudul Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Padangsidempuan pada tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang: 1) Mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan. 2) Mendeskripsikan pengorganisasian sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. 3) Mendeskripsikan pelaksanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu pendidikan. 4) Mendeskripsikan pengawasan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi non partisipan, wawancara mendalam dengan sumber data primer dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data. Dari hasil penelitian ini dapat dipaparkan bahwa: 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta

transparansi. 3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur professional. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan caramemperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan, pengembangan yangdilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. 8) Kompensasi.⁸³

Zainuddin, melakukan penelitian disertasinya yang berjudul Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan pada tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan sekaligus menganalisis nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan. Penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif maupun analisis secara kualitatif yang dilaksanakan di RSUD Haji Medan. Sumber data berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari informen dan data sekunder diperoleh dari buku, kitab, majalah dan jurnal yang berhubungan dengan subjek penelitian tentang manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Sedangkan pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam hanya tampak secara formal di RSUD Haji Medan,

⁸³ Ali Daud Ramby, *Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Padangsidempuan*, PPs Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2013.

seperti pelaksanaan rekrutmen wajib beragama Islam dan bagi karyawan muslimah diwajibkan berbusana dengan menutup aurat yang sesuai dengan prinsip kompetensi. Proses seleksi, menanyakan aspek-aspek religiusitas kepada para kandidat, seperti tes baca al-Quran, tes pendidikan al-Islam dan wawancara syariah. RSU Haji Medan telah berusaha menanamkan nilai-nilai bahwa bekerja sebagai ibadah, amal shaleh dan iklas dalam pelayanandidasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses penyembuhan. Namun, kenyataannya RSU Haji Medan yang berlabel “rumah sakit Islam” ini tidak terlepas dari berbagai masalah, seperti keterlambatan kedatangan dokter pada jam praktik, kurangnya kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat, kurangnya komunikasi yang baik antara dokter dan pasien, keterbatasan jumlah perawat dan dokter subspesialis terutama dokter subspesialis ahli kebidanan dan kandungan malah semua dokternya laki-laki sehingga mendapat kendala terhadap pelayanan yang diberikan.⁸⁴

Suyadi dalam Tesis 2016 yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*”. Pendekatan penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis yang digunakan reduksi data, display, dan verifikasi data. Hasil dari penelitian ini (1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan

⁸⁴ Zainuddin, *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSU Haji Medan*, Program Doktor Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara 2018.

analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi), hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan; (2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik; (3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu merubah perilaku dan performance para peserta ke arah tujuan organisasi; (4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun. Tupoksi sebagai standar pekerjaan, menjadi tolok ukur atau alat penilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, khusus evaluasi kinerja PNS menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian; (5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakkan masih belum memenuhi standar minimum (UMR); (6) Sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta

mengoreksi kegiatan atau standar, dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai supervisor yang dibantu beberapa orang yang ditunjuk.⁸⁵

Saleh Hamood Nasser Al Sinawi, dkk dalam *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)* tahun 2016 yang berjudul *Developing a Model of Work Performance System and Institutional Performance for Strategic Human Resource Management in The Ministry of Education, Oman*.

Penelitian ini bertujuan menyelidiki hubungan antara sistem kinerja yang meliputi kepegawaian, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, kepedulian, kinerja kelembagaan di antara lembaga-lembaga yang lebih tinggi di kesultanan Oman. Penelitian ini bersifat penjelasan yang sampelnya terdiri dari 531 manajer umum, asisten umum manajer, dan administrator tingkat tinggi lainnya dari Kementerian Pendidikan Oman. Kuisisioner digunakan untuk pengumpulan data yang berisi 88 item yang dibuat untuk menilai kinerja sistem, variabel mediator, dan kinerja kelembagaan. Hasil analisis mengungkapkan bahwa sistem kinerja secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja kelembagaan. Bahkan, hasil juga menunjukkan bahwa lima variabel, empat memainkan signifikan peran dalam memediasi antara sistem kinerja kerja (WPS) dan kinerja kelembagaan (IP). Penelitian ini menemukan bahwa kinerja kerja sistem mempengaruhi kinerja kelembagaan dalam dua cara yang berbeda, satu hingga kepedulian terhadap pelanggan (CC) dan kinerja layanan (SP), dan lainnya melalui kepedulian terhadap karyawan (CE) dan

⁸⁵Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*, Tesis IAIN Surakarta, 2016

perilaku membantu karyawan (HP). Pengetahuan pelanggan (CK) juga ditemukan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja kelembagaan melalui dampaknya terhadap kinerja layanan. Oleh karena itu, model mediasi dari penelitian ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana manajemen sumber daya manusia strategis diimplementasikan dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia di Oman.⁸⁶

Posisi peneliti dalam penelitian ini sebagai *key instrument* dalam penelitian yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo*. Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo, 2) mendeskripsikan pengadaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo, 3) mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo,

⁸⁶ Saleh Hamood Nasser Al Sinawi, dkk, *Developing a Model of Work Performance System and Institutional Performance for Strategic Human Resource Management in The Ministry of Education, Oman*, Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM), Vol. 4, Issue 4, October 2016,

4) mendeskripsikan promosi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo, 5) mendeskripsikan pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rasyidah Fatinah, <i>Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah)</i> , Tesis PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017.	a. Menjelaskan bentuk manajemen sumber daya manusia yang diterapkan Rasulullah dalam merencanakan sumber daya manusia, merekrut, menyeleksi, menempatkan pegawai, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia, menilai kinerja, memberikan	a. Penelitian kualitatif b. Jenis penelitian <i>library research</i> atau kepustakaan dengan menggunakan metode pendekatan <i>content analysis</i> . c. Teknik analisis data menggunakan <i>content analysis</i> . Dengan mengumpulkan	a. Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Rasulullah meliputi: (1) perencanaan, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) penempatan, (5) pegawai, (6) pelatihan dan pengembangan, (7) penilaian kinerja, (8) kompensasi, dan (9) pemberhentian pekerja dengan model pemberian hukuman. Sumber daya manusia yang dikelola oleh Rasulullah terdiri dari keluarga, para sahabat, serta masyarakat umum baik yang beragama Islam maupun non muslim. Semuanya dikelola untuk berdakwah (menyebarkan Islam), hijrah dan berperang. b. Adapun yang menjadi karakteristik khas dari	Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kualitatif.	a. Jenis penelitian yang digunakan peneliti multisitus b. Lokasi penelitian di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo c. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i> , <i>transferability</i> , <i>dependability</i> , dan <i>confirmability</i> . d. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara

		<p>kompensasi, hingga memberhentikan pekerja.</p> <p>b. Menggambarkan karakteristik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan <i>content analysis</i>. Penelitian ini dilakukan dengan <i>library research</i> atau kepustakaan.</p>	<p>berbagai buku-buku yang berkaitan dengan sejarah Nabi Muhammad Saw, ditunjang dengan Al-Quran dan Hadits, serta buku yang berkaitan dengan teori manajemen sumber daya manusia.</p>	<p>manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah memiliki berbagai macam kelebihan, keunikan, dan ciri khas yang sangat menonjol dibandingkan gaya manajemen pemimpin lainnya. Ada 4 karakteristik manajemen Rasulullah, yaitu: Agama sebagai pilar utama; keseimbangan, kemanusiaan, dan inklusif.</p>		<p>mendalam, dan dokumentasi.</p>
2	<p>Ali Daud Ramby, <i>Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah</i></p>	<p>a. Mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidimpuan.</p>	<p>a. Pendekatan kualitatif</p> <p>b. Jenis penelitian deskriptif analitik non statistik dan rancangan</p>	<p>a. Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah.</p> <p>b. Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip</p>	<p>a. Pendekatan penelitian menggunakan penelitian</p>	<p>a. Jenis penelitian yang digunakan peneliti multisitus</p> <p>b. Lokasi penelitian di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo</p>

	<p><i>Tsanawiyah Negeri 1 Padangsidempuan, PPs Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2013.</i></p>	<p>b. Mendeskripsikan pengorganisasian sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.</p> <p>c. Mendeskripsikan pelaksanaan sumber daya manusia di MTsN 1 Padangsidempuan dalam peningkatan mutu pendidikan</p> <p>d. Mendeskripsikan pengawasan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan.</p>	<p>studi kasus (<i>case study</i>).</p> <p>c. Teknik pengumpulan data dengan observasi non partisipan, wawancara, dan studi dokumentasi.</p> <p>d. Teknik analisis data dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi.</p> <p>e. Pengecekan keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data.</p>	<p>profesionalisme serta transparansi.</p> <p>c. Seleksi dinilai telah memenuhi unsur professional.</p> <p>d. Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan caramemperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja.</p> <p>e. Pelatihan, pengembangan yangdilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel.</p> <p>f. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif.</p> <p>g. Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional.</p> <p>h. Kompensasi.</p>	<p>kualitati</p> <p>f.</p> <p>b. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan studi dokumentasi.</p> <p>c. Sumber data terdiri dari kepala madrasa h, waka kurikulum, kesiswaan, HUMAS, Sarpras dan tenaga kependidikan</p>	<p>c. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability, dan confirmability.</i></p> <p>d. Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi sumber daya manusia, pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al Islam Krian dan</p>
--	--	---	--	--	---	--

						SMAN 1 Taman Sidoarjo.
3	Zainuddin, <i>Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah di RSUD Haji Medan</i> , Program Doktor Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia di RSUD Haji Medan sekaligus menganalisis nilai-nilai Islam terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah di RSUD Haji Medan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan kualitatif b. Jenis penelitian deskriptif c. Sumber data berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari informen dan data sekunder diperoleh dari buku, kitab, majalah dan jurnal yang berhubungan dengan subjek penelitian tentang manajemen sumber daya manusia berbasis syariah. Sedangkan pengumpulan data dilakukan 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam hanya tampak secara formal di RSUD Haji Medan, seperti pelaksanaan rekrutmen wajib beragama Islam dan bagikaryawan muslimah diwajibkan berbusana dengan menutup aurat yang sesuai dengan prinsip kompetensi. Proses seleksi, menanyakan aspek-aspek religiusitas kepada para kandidat, seperti tes baca al-Quran, tes pendidikan al-Islam dan wawancara syariah.RSU Haji Medan telah berusaha menanamkan nilai-nilai bahwa bekerja sebagai ibadah, amal shaleh dan ihklas dalam pelayanandidasarkan pada iman akan kekuasaan Allah SWT pada proses penyembuhan.Namun, kenyataannya RSUD Haji Medan yang berlabel “rumah sakit Islam” ini tidak terlepas dari berbagai masalah, seperti keterlambatan kedatangan dokter pada jam praktik, kurangnya kemauan tenaga medis dan karyawan untuk membantu pasien dan memberikan pelayanan dengan cepat,kurangnya komunikasi yang	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kualitatif. b. Teknik pengumpulan data dengan observasi wawancara, dan studi dokumentasi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Jenis penelitian yang digunakan peneliti multisitus b. Lokasi penelitian di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo c. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i>, <i>transferability</i>, <i>dependability</i>, dan <i>confirmability</i>. d. Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi sumber daya manusia,

			<p>melalui observasi dan wawancara.</p> <p>d. Teknik pengumpulan data dengan observasi wawancara, dan studi dokumentasi.</p>	<p>baik antara dokter dan pasien, keterbatasan jumlah perawat dan dokter subspecialis terutama dokter subspecialis ahli kebidanan dan kandungan malah semua dokternya laki-laki sehingga mendapat kendala terhadap pelayanan yang diberikan.</p>		<p>pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p>
4	<p>Suyadi, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu</i>, 2016</p>	<p>a. Mengetahui dan menganalisis perencanaan sumberdaya manusia.</p> <p>b. Mengetahui penarikan dan seleksi sumberdaya manusia.</p> <p>c. Mengetahui dan menganalisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.</p> <p>d. Mengetahui dan menganalisis evaluasi sumber daya manusia</p>	<p>a. Pendekatan Kualitatif</p> <p>b. Metode pengumpulan data yang digunakan: observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi.</p> <p>c. Tahap teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan</p>	<p>a. Sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan dan dituangkan dalam Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi),</p> <p>b. Penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik.</p> <p>c. Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran</p>	<p>Pendekatan Kualitatif</p>	<p>a. Jenis penelitian yang digunakan peneliti multisisus</p> <p>b. Lokasi penelitian di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo</p> <p>c. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i>, <i>transferability</i>, <i>dependability</i>, dan <i>confirmability</i>.</p> <p>d. Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber</p>

		e. Mengetahui pengawasan sumber daya manusia.	d. Sumber data terdiri dari kepala madrasah, waka kurikulum, kesiswaan, HUMAS, Sarpras, tenaga kependidikan, dan siswa	keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, d. Evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun, e. Sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan.		daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi sumber daya manusia, pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.
5	Saleh Hamood Nasser Al Sinawi, dkk, <i>Developing a Model of Work Performance System and Institutional Performance for Strategic Human Resource Management in The Ministry of Education, Oman</i> , Malaysian Online	Penelitian ini bertujuan menyelidiki hubungan antara sistem kinerja yang meliputi kepegawaian, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, kepedulian, kinerja kelembagaan di antara lembaga-lembaga yang lebih	a. Penelitian kuantitatif b. Metode survei c. Pengumpulan data dengan kuisioner berisi 88 item yang dibuat untuk menilai kinerja sistem, variabel mediator, dan kinerja kelembagaan.	Hasil analisis mengungkapkan bahwa sistem kinerja secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja kelembagaan. Bahkan, hasil juga menunjukkan bahwa lima variabel, empat memainkan signifikan peran dalam memediasi antara sistem kinerja kerja (WPS) dan kinerja kelembagaan (IP). Penelitian ini menemukan bahwa kinerja kerja sistem mempengaruhi kinerja kelembagaan dalam dua cara yang berbeda, satu hingga kepedulian terhadap pelanggan (CC) dan kinerja	Sama-sama tentang manajemen sumber daya manusia	a. Pendekatan penelitian kualitatif b. Jenis penelitian yang digunakan peneliti multisisus c. Lokasi penelitian di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability,</i>

	Journal of Educational Management (MOJEM), Vol. 4, Issue 4, October 2016,	tinggi di kesultanan Oman.		<p>layanan (SP), dan lainnya melalui kepedulian terhadap karyawan (CE) dan perilaku membantu karyawan (HP). Pengetahuan pelanggan (CK) juga ditemukan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja kelembagaan melalui dampaknya terhadap kinerja layanan. Oleh karena itu, model mediasi dari penelitian ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana manajemen sumber daya manusia strategis diimplementasikan dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia di Oman. Itu model yang berasal dari penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan kelembagaan kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia yang strategis.</p>		<p><i>dependability</i>, dan <i>confirmability</i>.</p> <p>e. Tujuan penelitian untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi sumber daya manusia, pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p>
--	---	----------------------------	--	--	--	--

Tabel 2.2
Posisi Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Rita Pusvitasari	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo	<p>a. Untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p> <p>b. Untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> pengadaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p> <p>c. Untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i></p>	<p>a. Pendekatan kualitatif</p> <p>b. Jenis penelitian studi multisitus</p> <p>c. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi.</p> <p>d. Teknik analisis data menggunakan analisis data individu dan analisis lintas situs.</p>	<p>a. Perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan dengan menganalisa kebutuhan sumber daya manusia dan pemetaan jabatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan serta menjamin kesejahteraan dengan memberikan kompensasi untuk meningkatkan mutu pendidikan, perencanaan program kerja dilakukan dengan pertimbangan dan evaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di tahun ajaran sebelumnya untuk</p>

			<p>pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p> <p>d. Untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> promosi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p> <p>e. Untuk menganalisis dan mencari <i>novelty</i> pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Al Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo.</p>	<p>e. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability</i>, dan <i>confirmability</i>.</p>	<p>meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>b. Pengadaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dengan membuat <i>job description and job specification</i> terlebih dahulu sebelum mengadakan rekrutmen, informasi rekrutmen melalui media sosial, seleksi dilakukan dengan kelengkapan administrasi, diadakan tes dan wawancara, pelamar yang diterima akan memperoleh SK serta orientasi lingkungan kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>c. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan secara maksimal dengan mengadakan pelatihan bagi guru dalam pembuatan RPP, media pembelajaran,</p>
--	--	--	---	---	---

					<p>pembelajaran berbasis <i>online</i>, MGMP, penugasan sementara sedangkan tenaga kependidikan pelatihannya terkait peningkatan pelayanan administrasi dan Dapodik, <i>workshop</i> untuk meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>d. Promosi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo disesuaikan dengan prestasi kerja, masa kerja, dan mempunyai loyalitas bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.</p> <p>e. Pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur dilakukan secara rutin dan <i>feedback</i> serta kompensasi sesuai dengan kinerja untuk</p>
--	--	--	--	--	---

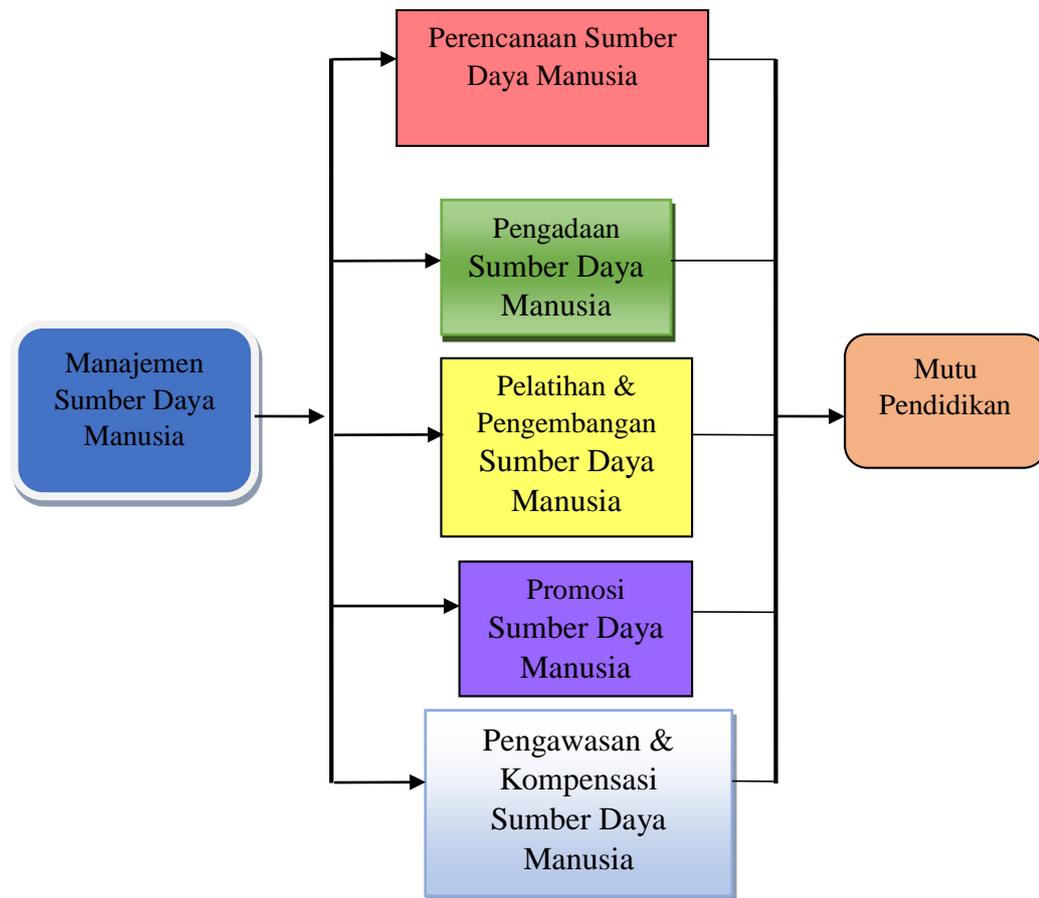
					meningkatkan mutu pendidikan.
--	--	--	--	--	-------------------------------

F. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁸⁷ Adapun paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut, yang diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Van Dalen,⁸⁸ bahwa survei bukan hanya bermaksud mengetahui setatus gejala, tetapi juga bermaksud menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih atau ditentukan. Pada penelitian ini akan digali informasi mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi sumber daya manusia, pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia, sehingga dapat mengetahui sejauh mana dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo. Untuk memperjelas alur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

⁸⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

⁸⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Studi Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2010), 153.



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian