

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA
Dr. Tien Rafida, M.Hum



MANAJEMEN SUMBER DAYA

Pendidik dan Tenaga Kependidikan



Editor:
Dr. Abdillah, S.Ag, M.Pd





Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berbicara mengenai sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas bersangkutan dengan jumlah sumber daya manusia, sedangkan aspek kualitas bersangkutan dengan mutu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur aktif, sedangkan unsur-unsur yang lain merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreatifitas manusia. Oleh karena itu, dengan pengelolaan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas diharapkan dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas. Dalam hal ini sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan menjadi titik penting untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dunia pendidikan.

Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan komponen yang sangat menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan karena guru atau pendidik selalu terkait dengan komponen maupun dalam sistem pendidikan.



Penerbit Buku Umum dan Perguruan Tinggi
Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Residence Blok D. 14 Medan
Email. cendekia.lpppi@gmail.com

ISBN 978-623-90653-7-9



MANAJEMEN SUMBERDAYA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

**Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA
Dr. Hj. Tien Rafida, M.Hum**

**Editor
Dr. Abdilllah, S.Ag, M.Pd**



Copyright © 2019, Penerbit LPPPI, Medan

Judul Buku : **Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan**
Penulis : Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA
Dr. Hj. Tien Rafida, M.Hum
Editor : Dr. Abdillah, S.Ag, M.Pd
Penerbit : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan
Indonesia (LPPPI)
Cetakan Pertama : Agustus 2019
Penata Letak : Mumtaz Advertising
Desain Sampul : Mumtaz Advertising
ISBN : 978-623-90653-7-9

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. Tuhan yang Maha Kuasa yang telah memberikan kekuatan kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini dengan sebaik mungkin. Shalawat beriring salam semoga dilimpahkan Allah Swt. kepada junjungan umat Nabi Muhammad saw., semoga kita senantiasa menjadi umatnya yang setia, yang dapat mewarisi dan mengamalkan setiap ajarannya. Amin..

Buku ini dipersiapkan bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN, IAIN, STAIN serta mahasiswa Fakultas Agama Islam di setiap universitas di negeri maupun swasta serta Mahasiswa Pascasarjana untuk Prodi Manajemen Pendidik Islam, dan Prodi Ekonomi dan Bisnis Islam. Buku ini juga dipersiapkan untuk setiap *stakeholder* yang memang berkepentingan terhadap dunia manajemen, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah/madrasah, pengelola dan penyelenggara sekolah/madrasah, widyasarana, peneliti pendidikan serta instansi Pembina profesionalisasi guru.

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai

yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Untuk memahami konsep manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, kita terlebih dahulu harus mengerti arti manajemen dan tenaga pendidik dan kependidikan.

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah: (1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi; (2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan; (3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu. (4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama; dan (5) Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Akhirnya penulis berharap semoga kehadiran buku ini memberikan manfaat. Meskipun penulis menyadari bahwa buku ini perlu mendapat masukan dari semua guna kesempurnaan buku ini pada masa yang akan datang.

Wassalam;

Penulis

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Dr. Rahmat Hidayat, MA
Dr. Hj. Tien Rafida, M.Hum

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
BAB I Konsep Dasar Sumber Daya Manusia	1
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	1
B. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	6
C. Aktivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	11
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia	13
E. Problematika Pengembangan SDM	22
F. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	24
G. Komposisi Sumber Daya Manusia.....	28
H. Upaya Membangun SDM yang Qur’ani	30
I. Penutup.....	32
Daftar Pustaka	33
BAB II Ruang Lingkup Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	35
A. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan	35
B. Kerangka Dasar Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	39
C. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Lintas Sejarah.....	43

D. Tujuan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	48
E. Subtansi dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	54
F. Penutup	56
Daftar Pustaka	57

BAB III Perencanaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	59
A. Pengertian Perencanaan	59
B. Analisis Posisi Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	62
C. Mekanisme dan Prosedur Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	65
D. Analisis, Proyeksi kebutuhan dan penyediaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan	69
E. Evaluasi dan Monitoring dalam Perencanaan	75
F. Penutup	76
Daftar Pustaka	77

BAB IV Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	79
A. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi	82
B. Prinsip-prinsip Rekrutmen	86
C. Tujuan Rekrutmen	87
D. Kebijakan-Kebijakan dilakukannya Rekrutmen ..	89
E. Sumber-Sumber dan Metode Rekrutmen	91
F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen ..	93
G. Kendala-Kendala dalam Proses Rekrutmen	97
H. Tahapan dalam Proses Rekrutmen	102
I. Penutup	114
Daftar Pustaka	114

BAB V Peningkatan Kompetensi, Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	117
A. Pengertian Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	117

B. Kompetensi Pendidik Dalam Alquran dan Hadis	121
C. Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Sisdiknas	129
D. Upaya Peningkatan dan Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	139
E. Penguatan Kompetensi Administrasi Madrasah..	143
F. Sertifikasi Guru	149
G. Strategi Peningkatan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	153
H. Penutup.....	167
Daftar Pustaka	167

BAB VI Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan

Tenaga Kependidikan.....	147
A. Pengertian Prestasi Kerja.....	175
B. Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Prestasi Kerja..	176
C. Aspek-Aspek yang mempengaruhi prestasi kerja	183
D. Tujuan penilaian prestasi kerja.....	202
E. Kebijakan Pemerintah Mengenai Penilaian Prestasi Kerja	203
F. Model Penilaian Prestasi Kerja.....	205
G. Penilaian Prestasi Kerja Bagi Guru	223
H. Penilaian Prestasi Kerja Bagi Kepala Sekolah	226
I. Penutup.....	227
Daftar Pustaka.....	228

BAB VII Pembinaan dan Pengembangan Profesional

Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	231
A. Hakikat Pembinaan dan Pengembangan Profesional PTK.....	233
B. Model Pengembangan PTK.....	237
C. Tantangan Profesionalisasi PTK.....	242
D. Peran dan Fungsi LPTK dalam membangun PTK Profesional.....	246
E. Peran dan fungsi berbagai Lembaga Pembinaan PTK	254
F. Implementasi Program pembinaan dan pengembangan PTK.....	258

G. Penutup.....	274
Daftar Pustaka	275
Biodata Penulis	277

Konsep Dasar Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi.

Sementara itu, pengertian sumber daya manusia menurut para ahli memiliki arti yang lebih beragam. Menurut Straub dan Attner (1985:136) *People are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective* (Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi).

Schermerhon (1996: 4) menyatakan bahwa *Human resource are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods or services.* (Sumber Daya manusia adalah orang, individu-individu dan kelompok-kelompok yang

membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa.

Adapula Mathis dan Jackson (2006: 3) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Demikian pula menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), sumber daya manusia (SDM) dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

Nawawi (2001:37) Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlukan secara bersamaan dengan sumber daya manusia lainnya.

Menurut Malayu Hasibuan (2010: 6), sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya.

Menurut Sadili Samsudin (2010: 1) SDM atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa, SDM adalah aset yang dimiliki bank untuk melakukan segala aktivitas operasional bank. Dalam tugasnya, SDM diarahkan oleh sebuah manajemen yakni

Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010: 3).

Nawawi (2003: 37) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 6) SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer, middle manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal. Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi. Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia

merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja.

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi. Firman Allah Swt. dalam Alquran Surat al-Baqarah/2: 30:

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

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."*

Ayat di atas dipertegas dengan ayat lainnya yaitu Alquran Surat al-An'am/6:165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْخَلِيفَةَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغُكُمْ فِي مَاءِ اتِّكُمُ
إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: *Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu.*

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah swt. sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas

ditegaskan oleh Allah dalam Alquran surat Al-Jatsiyah/45 ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: *“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”*

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan. Di dalam surat ar-Rahman ayat 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan ke-Mahakuasaan Allah Swt. Dan ilmu pengetahuan yang dimaksud harus diarahkan kepada pengkajian terhadap Alquran dan Hadits. Manusia memiliki potensi menjadi semulia-mulianya makhluk dan pula potensi menjadi serendah-rendahnya makhluk. Oleh karena itu, Allah menganugerahkan manusia berupa akal dan hati agar dimanfaatkan untuk mempelajari serta mengkaji pesan-pesan Allah dan Rasulullah dalam mengelola alam semesta ini agar selamat dunia dan akhirat. Rasulullah bersabda:

وَهَذَا الْكِتَابُ الَّذِي هَدَى اللَّهُ بِهِ رَسُولَكُمْ فَخُذُوا بِهِ تَهْتَدُوا وَإِنَّمَا هَدَى اللَّهُ بِهِ رَسُولَهُ

Artinya: *Ini adalah kitab yang dengannya Allah telah menunjukkan Rasul kalian. Maka pegangilah ia, tentu kalian akan mendapat petunjuk. Dan sejatinya dengannya Allah telah menunjukkan Rasul-Nya.”* (HR. Bukhari)

Hadits tersebut mengisyaratkan bahwa Alquran dan al-Hadits merupakan kunci serta petunjuk untuk memecahkan semua persoalan yang dialami manusia di dunia ini. Segala aspek yang dibahas dalam pengelolaan SDM merupakan

aplikasi dari nilai-nilai yang terdapat dalam firman Allah dan sabda Rasulullah.

B. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang berkumpul karena memiliki tujuan bersama dan menyepakati distribusi hak dan kewajiban untuk mencapai hak tersebut. Agar organisasi dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien, maka organisasi perlu mengelola salah satu aset mereka, yaitu manusianya. Sebab organisasi mempelajari dan mengerti aspek tingkah laku individu/karyawan (SDM) dalam situasi organisasi.

Setiap organisasi pada umumnya sangat memerlukan adanya sumber daya manusia karena bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang dimilikinya. SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Jika suatu organisasi memiliki peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, maka tidak berarti apa-apa. Sebaliknya, jika SDM nya sudah bagus tetapi organisasi tidak memfasilitasi dengan sumber daya alatnya, maka sia-sia. Sebab itu, Sumber Daya Alat dengan Sumber Daya Manusia harus *balance/* seimbang antara keduanya.

Alquran menjelaskan tentang karakteristik Sumber Daya Manusia yang dapat bermanfaat dan dapat dimanfaatkan dalam organisasi, yaitu:

1. Memiliki tujuan dalam melakukan pekerjaan untuk beribadah kepada Allah dan memakmurkan kehidupan dengan mengelola bumi beserta isinya.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا ﴿٥٧﴾

Artinya: *"Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. Aku tidak menghendaki rezki sedikitpun dari mereka dan aku tidak menghendaki supaya mereka memberi-Ku makan."* (QS. Adz-Dzariyat/51: 56-57).

2. Bekerja sebagai usaha untuk mewujudkan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan jiwa dan jasmani.

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

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

3. Bekerja keras untuk mendapatkan rezeki disertai dengan tawakal dan takwa kepada Allah

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: *"Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan."* (QS. Al-Mulk/67: 15).

4. Berusaha dengan yang halal dan menghindari usaha yang haram

قُلْ لَا يَسْتَوِي الْحَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْحَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠٠﴾

Artinya: *"Katakanlah: "tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu. Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan."* (QS. Al-Maaidah/5: 100).

5. Memiliki keimanan dan menyakini bahwa seluruh materi di dunia ini hanya milik Allah, sedang manusia bertugas sebagai khalifah.

ءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَحْلِفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا هُمْ

أَجْرٌ كَبِيرٌ ﴿٧﴾

Artinya: “Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar.” (QS. Al-Hadid/57: 7).

Yang dimaksud dengan menguasai di sini ialah penguasaan yang bukan secara mutlak. hak milik pada hakikatnya adalah pada Allah. Manusia menafkahkan hartanya itu haruslah menurut hukum-hukum yang telah disyariatkan Allah. karena itu tidaklah boleh kikir dan boros.

6. Menjaga kepemilikan materi

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ

بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾

Artinya: “Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, Padahal kamu mengetahui.” (QS. Al-Baqarah/2: 188).

Rasulullah bersabda:

مَنْ قُتِلَ دُونَ مَالِهِ فَهُوَ شَهِيدٌ، وَ مَنْ قُتِلَ دُونَ دَمِهِ فَهُوَ شَهِيدٌ، وَ مَنْ قُتِلَ دُونَ دِينِهِ فَهُوَ شَهِيدٌ، وَ مَنْ قُتِلَ دُونَ أَهْلِهِ فَهُوَ شَهِيدٌ

Artinya: “Barang siapa yang gugur karena mempertahankan hartanya, ia syahid. Barang siapa yang gugur karena mempertahankan darahnya, ia syahid. Barang siapa yang gugur karena mempertahankan agamanya, ia syahid. Barang siapa yang gugur karena membela

keluarganya, ia syahid." (H.R. Bukhari, Muslim, dan at-Tirmidzi).

Hadis di atas menjelaskan bahwa harta, darah (kehormatan), keluarga, dan agama merupakan karunia yang diberikan Allah kepada segenap kaum muslim. Untuk menguatkan kedudukan ini Rasulullah s.a.w. menjelaskan, pahala terbesar (yakni surga) diperuntukkan bagi mereka yang mempertahankan karunia-karunia ini. Menjaga keutuhan harta, baik dengan menyimpan maupun menyedekahkan kepada orang-orang yang membutuhkannya, merupakan bagian yang harus diperhatikan seorang muslim di dalam perjalanan hidupnya. Kepemilikan harta yang berlimpah merupakan anugerah dari Allah s.w.t. yang harus dijaga dan dilestarikan.

7. Jujur dan amanah

لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَءَاتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ
وَأَنَّ السَّبِيلَ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاتَى الزَّكَاةَ وَالْمُؤْفِقُونَ بَعْدَهُمْ
إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ
الْمُتَّقُونَ

Artinya: "Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan

mereka Itulah orang-orang yang bertakwa.” (QS. Al-Baqarah/ 2: 177).

Rasulullah bersabda yang artinya: *“Seorang pedagang yang jujur dan dapat dipercaya akan dibangkitkan bersama kelompok para Nabi, orang sholeh dan para syuhada’.”* (H.R. Tirmidzi)

Peran dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi merupakan segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi.

Sanyal and Hisam (2018:15) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi atau lembaga apa pun membutuhkan kekuatan positif dari kerja tim karena membantu pegawai untuk memberdayakan dan mengembangkan potensi diri mereka sendiri, serta mempelajari strategi yang tepat untuk mencapai tugas yang diperlukan secara efisien. Juga interaksi dan kolaborasi positif di antara pegawai memungkinkan mereka untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kerja tim dalam membangun peradaban manusia dan membantu manusia untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan yang mereka semua butuhkan.

Sumber Daya Manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Bonner dan Sprinkle (2002: 303-345) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi,

yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

C. Aktivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia adalah merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu maka fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai. Disamping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu yang terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam Islam mengacu pada apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw. didasarkan pada konsep Islam mengenai manusia itu sendiri. *Pertama*, Manusia diciptakan untuk beribadah kepada Allah Swt. Oleh karena itu segala kegiatan manusia harus merupakan bentuk ibadah, ibadah dalam arti luas, tidak hanya ibadah yang bersifat ritual. Setiap kegiatan manusia bisa bernilai ibadah jika diniatkan untuk mencari keridhoan Allah Swt. Bermasyarakat yang baik adalah ibadah, bekerja dengan giat merupakan ibadah, bahkan tidur pun bisa bernilai ibadah. *Kedua*, Manusia adalah *khalifatullah fil ardhli* – wakil Allah di bumi, yang bertugas memakmurkan bumi. Konsekuensi dari kedua konsep ini adalah segala kegiatan manusia akan dinilai dan dipertanggung jawabkan kelak di akhirat. Dengan konsep tersebut Islam memandang bahwa masalah memange manusia

bukan masalah yang sepele. Islam mengusahakan sumber daya manusia untuk ikut memakmurkan bumi dalam lingkup pengabdian kepada Tuhan dengan memanfaatkan seoptimal mungkin potensi yang telah dianugerahkan oleh Tuhan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut: "*personal management*"; atau "*human resources administration*". Beberapa istilah tersebut dalam bidang pendidikan merupakan salah satu substansi dari manajemen pendidikan. Edwin B. Flippo (1984) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Haneman (1989:2) menyatakan bahwa: "*Personal or human resources management is a set of organization wide function or activities of employees in the organization*". Sedangkan menurut Wayne dan Elias (1981:3). "*human resources management is the attraction, selection, retention, development, and utilization, of human resources in order to achieve both individual and organization objectives*".

Pengelolaan sumber daya manusia identik dengan manajemen sumber daya manusia. Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008) mengemukakan manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, tindakan dan kinerja karyawan. Praktek manajemen sumber daya manusia termasuk menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia, merekrut calon karyawan potensial, memilih karyawan (seleksi), mengajari karyawan akan tugas-tugas mereka (pelatihan), menyiapkan kemampuan mereka untuk masa depan (pengembangan), memberikan kompensasi dan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian

balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap praktek-praktek ketenagakerjaan seperti proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi agar organisasi dapat menggunakan tenaga kerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan apabila mereka bisa menentukan bakat dan kompetensi individu yang tepat untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan sehingga individu tersebut bisa memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) istilah bahasa Inggrisnya *Human Resources Development* (HRD) sangat penting dalam upaya menciptakan keunggulan kompetiti SDM dan organisasi dari para pesaingnya. Istilah HRD diciptakan oleh Leonard Nadler tahun 1969 guru besar George Washington University pada konferensi *American Society of Training an Development* (ASTD) di Miami Florida. Pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan antara untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku SDM dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi.

Firman Allah Swt. dalam Surat Ash-Shaf/61, ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَيْنَ مَرْصُومٍ ﴿٤﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt. menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain. Dapat

dirinci, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen di dalamnya bisa menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatan kemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap, dan sebagainya.

Dengan demikian, memang manajer-manajer yang berada di lembaga atau organisasi penting memahami bahwa pegawai harus selalu diberikan pembinaan. Mereka adalah sumber daya manusia yang berada di garda terdepan dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, perlu bekal sehingga mereka profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Soekidjo Notoatmodjo (2003: v) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap pendidik dan tenaga kependidikan.

Fastino (2002: 6) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi atau lembaga.

Dengan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting. Karena pegawai atau karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, yakni tujuan yang diinginkan oleh sekolah. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan sumber daya

manusia, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Wirawan (2015: 193-195) memaparkan beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- (1) Program pembelajaran. PSDM adalah program pembelajaran di mana para pegawai/ karyawan mengikuti proses pembelajaran yang dirancang khusus oleh perusahaan/organisasi tempat mereka bekerja. Proses pembelajaran artinya ada kurikulum dan materi yang dipelajari, ada metode belajar dan ada instruktur yang melaksanakan pembelajaran. Istilah untuk pegawai yang mengikuti PSDM beragam – partisipan, petatar, traini (trainee)- sedangkan mereka yang melaksanakan pembelajaran trainer, petatar, instruktur, fasilitator dan widyaiswara.
- (2) Program PSDM disengaja. Program PSDM disengaja artinya dirancang dan dilaksanakan oleh perusahaan/organisasi sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Program tersebut mempunyai tujuan dan sasaran, ada materi yang harus dipelajari atau kurikulum yang diberikan dengan mempergunakan metode tertentu dan diberikan oleh instruktur yang mempunyai kompetensi profesional. Sungguhpun demikian PSDM dapat diberikan secara informal di mana peserta harus belajar sendiri melalui membaca buku, artikel, video dan audio yang disediakan oleh perpustakaan atau internet.
- (3) Dilaksanakan dalam waktu tertentu. PSDM merupakan investasi yang dapat diukur nilai pengembangannya (*return on investment*) dan terkait dengan biaya operasi. Perencanaan dan pelaksanaan PSDM memerlukan biaya, Makin lama pelaksanaan PSDM makin tinggi biayanya. Para pegawai yang mengikuti program pelatihan tidak bekerja, karenanya organisasi akan kehilangan produktivitas pegawai yang dapat dihitung nilai rupiahnya. Disamping itu, ada biaya

sosialnya (*social cost*), para peserta PSDM adalah pegawai yang mempunyai istri atau suami dan anak-anak. Dalam mengikuti PSDM sering mereka harus meninggalkan keluarganya dalam waktu tertentu. PSDM dilaksanakan dalam waktu tertentu juga agar hasilnya dapat diukur hasil dan manfaatnya

- (4) Tujuan PSDM. PSDM mempunyai tujuan antara dan tujuan akhir. Tujuan antaranya adalah mengembangkan pengetahuan, sikap, perilaku, motivasi, etos kerja, disiplin kerja dari para peserta. Dengan dicapainya tujuan antara dapat diprediksi kinerja pegawai yang merupakan tujuan akhir PSDM dapat meningkat. Jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja perusahaan akan meningkat juga.

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia mencakup peluang seperti pelatihan pegawai, pengembangan karir pegawai, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, pendampingan, perencanaan suksesi, identifikasi pegawai utama, bantuan biaya kuliah, dan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk setiap organisasi yang ingin menjadi dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan.

Pengembangan SDM dalam konteks organisasi adalah proses di mana pegawai suatu organisasi dibantu, secara berkelanjutan dan terencana untuk:

- (1) Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang akan datang;
- (2) Mengembangkan pengetahuan umum sebagai individu dan menemukan serta mengeksplorasi potensi diri untuk tujuan pengembangan organisasi mereka sendiri.
- (3) Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara sub-unit dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan pegawai.

Fungsi pengembangan sdm merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan masa yang akan datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan, pelatihan, dan memaksimalkan ketrampilan mereka dalam belajar dan mengajar. Kegiatan pelatihan dalam mengembangkan sumber daya manusia perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yang meliputi: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentrasferan pengetahuan.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 4-5) dibagi menjadi dua yakni: Secara makro dan secara mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro diartikan sebagai proses perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), serta pengelolaan (*management*). Kemudian dapat dipahami bahwa keberhasilan suatu lembaga bukan sekedar hanya melihat lembaga itu sendiri, tetapi melihat kepada sumber dayanya.

Baharudin & Moh. Makin (2010: 64) menjelaskan bahwa ada dua model pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilaksanakan: (1) *One of the job programs*, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. dan (2) *Off the job programs*, yakni pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan ketrampilan.

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat.

Pelatihan berupaya menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat mengembangkan kinerjanya menjadi lebih baik secara kontinyu. Baharudin & Moh. Makin (2010: 66) menjelaskan bahwa ada tiga jenis ketrampilan yang bisa dilakukan oleh para manajer dalam program pengembangan, yakni (1) teknis dan profesional, (2) interpersonal, seperti pemahaman memotivasi kerja personalia, efektifitas hubungan dan sensitivitas (kepekaan hubungan), (3) manajerial dan administrative, seperti pemahaman akan kompleksitas lembaga pendidikan, merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, memecahkan masalah dan melaksanakan pengawasan.

Randall S. Schuler (1987) menjelaskan bahwa secara umum terdapat tiga tujuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu: (1) *To attract potentially qualified job applicants*; (2) *To retain desirable employees*, and (3) *To motivate employees*. Maka tujuan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah: (1) Untuk menarik pelamar yang memiliki kualifikasi sebagai tenaga kependidikan; (2) Untuk memperoleh tenaga kependidikan yang diharapkan; dan (3) Untuk memotivasi tenaga kependidikan.

Veitzal Rivai (2006: 13) menjelaskan bahwa target yang ingin diraih dalam pengembangan sumber daya manusia adalah:

- (1) Produktivitas (*Productivity*). Tanpa diragukan lagi bahwa produktivitas merupakan tujuan yang penting dari organisasi. Melalui pengembangan sumber daya manusia, sebuah lembaga atau organisasi dapat memperbaiki produktivitas, baik lembaga atau karyawannya, seperti meningkatnya kinerja karyawan, mengurangi kemangkiran, dan mengurangi mutasi, pindah atau pelarian kerja.
- (2) Kualitas kehidupan kerja (*Quality of work life*) Kualitas suatu lembaga atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kualitas kerja, maka perlu dilakukan hal-hal seperti: meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan kepuasan (*satisfaction*) kerja karyawan,

mengurangi stress, dan mengurangi kecelakaan dan karyawan yang sakit.

- (3) Perlindungan Hukum (*Legal Compliance*). Dalam memaknai karyawan, sebuah organisasi harus memenuhinya dengan beberapa undang-undang, aturan-aturan, petunjuk-petunjuk, dan keputusan yang adil. Perlindungan hukum ini diperlukan agar dapat mengurangi biaya kesehatan, mengurangi hilangnya berbagai kontrak, dan mempertinggi kepercayaan masyarakat dan reputasi umum

Baharudin & Moh. Makin (2010) menjelaskan bahwa tujuan akhir dari pengembangan sumber daya manusia adalah: (1) Peningkatan efisiensi; (2) Peningkatan efektivitas; (3) Peningkatan produktivitas; (4) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai; (5) Rendahnya tingkat absensi; (6) Tingginya kepuasan kerja karyawan; (7) Tingginya kualitas pelayanan; (8) Rendahnya komplain dari pelanggan; dan (9) meningkatnya bisnis perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas manfaat dari pengembangan sumber daya manusia adalah:

- (1) Menjadikan pegawai lebih kompeten. Pengembangan SDM dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru anggota/pegawai di organisasi terkait.
- (2) Mewujudkan pegawai yang lebih berkomitmen untuk pekerjaannya. Pegawai dinilai berdasarkan kinerja mereka dengan memiliki sistem penilaian kinerja yang dapat diterima.
- (3) Menciptakan budaya organisasi yang baik. Lingkungan kepercayaan dan rasa hormat dapat diciptakan dengan bantuan pengembangan sumber daya manusia.
- (4) Penerimaan terhadap perubahan dapat dibuat dengan bantuan HRD. Pegawai mendapati dirinya lebih dilengkapi dengan kemampuan memecahkan masalah.
- (5) Meningkatkan pertumbuhan pegawai secara keseluruhan. Meningkatkan semangat tim dalam organisasi, menjadi lebih terbuka dalam perilaku. Dengan demikian, nilai-nilai baru dapat dihasilkan.

- (6) Pengembangan SDM juga membantu menciptakan budaya efisiensi dalam organisasi. Ini mengarah pada efektivitas organisasi yang lebih besar. Sumber daya dimanfaatkan dengan baik dan tujuan dicapai dengan cara yang lebih baik.
- (7) Membantu untuk mengumpulkan data yang berguna dan objektif tentang program dan kebijakan pegawai yang selanjutnya memfasilitasi perencanaan sumber daya manusia yang lebih baik.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa HRD memberikan banyak manfaat di setiap organisasi. Jadi, pentingnya konsep HRD harus diakui dan diberi tempat keunggulan, untuk menghadapi tantangan sekarang dan masa depan dalam organisasi.

Beberapa cara yang dapat dilakukan sebagai upaya strategi pengembangan SDM, antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyumbangkan ide

Pegawai sebagai bagian dari organisasi merupakan unsur yang turut mendukung berjalannya roda organisasi. Meskipun secara fisik financial atau hak menjalankannya ada di tangan pimpinan, namun sangat penting bagi mendengarkan masukan atau ide-ide dari para pegawai. Sebab boleh jadi meskipun ia hanya seorang pegawai namun memiliki gagasan yang lebih baik dan dibutuhkan oleh organisasi.

- 2) Pemberian reward dan punishment

Hal lain yang bisa menjadi strategi pengembangan SDM adalah upaya apresiasi terhadap hasil kerja dari pegawai. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi pegawai terhadap cara kerjanya pada organisasi. Apresiasi yang baik diberikan kepada mereka yang memang memiliki dedikasi yang baik pada organisasi, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap organisasi.

- 3) Mengupayakan berbagai pelatihan

Strategi pengembangan SDM yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh

pimpinan untuk terus meningkatkan skill dan kemampuan pegawai sesuai dengan ranah kerjanya. Pelatihan-pelatihan sangat penting untuk diadakan, Organisasi yang bertanggung jawab untuk mengadakan upaya peningkatan kemampuan dan skill terhadap para pegawainya.

Strategi pengembangan SDM pada hakikatnya bukan hanya untuk kepentingan personal pegawai namun juga untuk kebutuhan jangka panjang organisasi. Strategi pengembangan SDM yang baik tak hanya akan membuat organisasi menjadi lebih dinamis, namun juga hubungan pemimpin organisasi dengan anggota dapat berjalan lebih harmonis. Sebab pegawai bukanlah mesin, maka manusiakanlah seorang pegawai yang sudah bekerja keras untuk kelangsungan tujuan organisasi/lembaga.

Program pengembangan sumber daya manusia banyak jenisnya baik yang dilaksanakan secara formal atau informal, baik yang dilaksanakan di dalam maupun di luar organisasi. Wirawan (2015: 195) mengelompokkan program tersebut menjadi: (1) pelatihan (*training*), (2) pendidikan (*education*), dan (3) pengembangan (*development*) pegawai.

- (1) Pelatihan (*Training*). Pelatihan adalah PSDM yang dirancang khusus untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku pegawai dalam rangka mengembangkan kinerja para pegawai dalam rangka melaksanakan pekerjaannya yang sedang mereka lakukan sekarang. Contoh-contoh pelatihan adalah: (1) juru ketik mempunyai kecepatan mengetik rendah dan tingkat kesalahannya tinggi. Untuk menanggulangnya dilakukan pelatihan mengetik dengan komputer mempergunakan metode mengetik 10 jari. (2) suatu perusahaan akan memasarkan produknya di provinsi-provinsi Papua, daerah yang penuh hambatan alam dan transportasi. Untuk melaksanakan program pemasaran tersebut para pemasar diberikan pelatihan khusus mengenai strategi, taktik pemasaran dan sistem distribusi produk di Papua.
- (2) Pendidikan (*Education*). Pendidikan adalah PSDM yang ditujukan untuk mempersiapkan pegawai untuk

pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya. Misalnya, seorang pegawai akan diangkat untuk menjadi kepala seksi suatu unit kerja. Ia belum pernah menduduki posisi tersebut dan belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai tugas tersebut. Agar dia dapat melaksanakan pekerjaan barunya dengan baik, dia dididik sebagai kepala seksi. Pengetahuan, keterampilan dan kompetensinya dikembangkan.

- (3) Pengembangan (*Development*). Pengembangan adalah PSDM yang dirancang untuk mengembangkan profesional dan personal para pegawai baik untuk kepentingan perusahaan atau kepentingan individual pegawai yang terkait secara tidak langsung dengan pekerjaan. Upaya pengembangan pegawai yang terkait dengan perusahaan banyak jenisnya. Kehidupan perusahaan, juga pegawainya, tergantung pada para konsumen, nasabah atau klien perusahaan. Semua pegawai perusahaan harus mempunyai sikap positif dan mempunyai rasa bertanggung jawab atas konsumen perusahaan walaupun sejumlah pegawai tidak berhubungan langsung dengan mereka.

E. Problematika Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penduduk Indonesia yang berjumlah besar dapat menjadi modal pembangunan bila memiliki kualitas yang memadai. Hal ini mengacu pada konsep bahwa manusia merupakan pelaku, pelaksana, dan penikmat pembangunan. Artinya, dengan kualitas penduduk yang rendah, maka manusia akan lebih banyak berperan sebagai penikmat dan kurang berperan sebagai pelaku dan pelaksana pembangunan.

Teknologi sebagai sumber daya pembangunan yang lain memang menjadi penting pula belakangan ini. Namun perkembangan dan pemanfaatan teknologi itu sendiri sangat tergantung pada manusia. Pengalaman-pengalaman negara maju seperti Jerman, Inggris, Perancis, Amerika Serikat, serta negara-negara industri baru ñ seperti Korea Selatan dan Taiwan ñ menunjukkan bahwa pertumbuhan mereka sebagian mereka besar didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Syaiful Sagala (2017: 15) menjelaskan bahwa problematika utama dalam pembangunan SDM salah satu diantaranya adalah tidak tersedianya secara mencukupi di seluruh pelosok tanah air SDM yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh dirinya sendiri, oleh keluarganya, dan oleh masyarakatnya. Apabila ingin keluar dari problematika utama dalam pembangunan SDM, maka tersedianya SDM dalam jumlah yang cukup dengan kualitas SDM yang moderat, modernisme, terpelajar, mapan dalam bidang ekonomi, dan matang dalam bidang politik yang memiliki kualitas kebangsaan yang tinggi adalah diperlukan. Untuk itu, diperlukan pembangunan SDM (*human capital*) yang terukur dan sistematis dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan bisnis, juga oleh masyarakat melingkupi seluruh wilayah di Indonesia.

Pengembangan SDM pada dasarnya mencakup dua persoalan besar. Dalam hal ini selain perlunya pengembangan potensi kemanusiaan seperti intelektualitas dan kecerdasan yang dikembangkan melalui prinsip-prinsip teknokratis, juga perilaku, yang dapat mendatangkan implikasi-implikasi moral (seperti krisis humanisme). Jadi yang perlu digaris bawahi dari dua persoalan tersebut adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia menyangkut masalah peningkatan kualitas manusia, sebagai tenaga kerja dan subjek pembangunan serta implikasi rekayasa teknologis terhadap eksistensi manusia sendiri.

Pendayagunaan sumber daya manusia berorientasi pada terciptanya tenaga kerja yang dapat bekerja secara optimal sesuai dengan keahliannya. Kualitas tenaga kerja ditunjukkan oleh tingkat produktivitasnya, oleh karena itu produktivitas ini harus selalu ditingkatkan. Produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi oleh faktor sosial-demografis, seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, etos kerja, serta kebiasaan masyarakat. Sayangnya, hingga kini belum pernah ada pengukuran secara teliti tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia. Sebagai penduga produktivitas, banyak pihak memakai out put atau nilai tambah per tenaga kerja. Padahal out put atau nilai tambah per tenaga kerja ini hanya tepat digunakan untuk

analisa perbandingan antar sektor atau untuk mengikuti perkembangannya antar tahun.

Pada era mendatang, tenaga kerja manusia menghadapi tantangan yang berat. Perkembangan ilmu dan teknologi sangat pesat dan manusia dituntut untuk memiliki spesialisasi tertentu, dan tiap-tiap spesialisasi hanya mengenal dirinya sendiri secara mendalam tetapi tidak banyak mengetahui hal-hal di luar dirinya. Manusia makin terkotakkotak oleh aturan teknis yang membelenggu dirinya, sehingga hubungan sosial yang bersifat impersonal makin menggejala. Pada akhirnya iptek akan mengganti kedudukan dan peranan manusia sebagai pekerja dan individu yang utuh, karena pekerjaan rutin manusia dikerjakan oleh mesin yang cara kerjanya dianggap lebih teliti, lebih efektif, efisien, dan lebih berani.

F. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Mengingat adanya bermacam-macam aspek yang ditangani oleh bidang *Human Resources* maka tidak akan terlepas dari berbagai informasi yang dibutuhkan. Informasi yang dibutuhkan oleh organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan informasi sdm. Sistem informasi sumber daya manusia (*Human Resources Information System*) adalah program aplikasi komputer yang mengorganisir tatakelola dan tatalaksana SDM pada organisasi/lembaga guna mendukung proses pengambilan keputusan atau biasa disebut dengan *Decision Support System* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Mondy et. al (1999 :163), "*Human Resources information system is anyt organized approach for obraining relevant and timely information on which to base human resources decisions. The information provided in an Human Resources Information should be timely, accourate, concise, relevans and complete*". Pada dasarnya Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) merupakan pendekatan yang terorganisir dan informasi yang relevan dan tepat waktu guna mendukung keputusan-keputusan di bidang sumber daya manusia. Informasi disediakan dalam wadah Sistem Informasi Sumber

Daya Manusia (SISDM) yang tepat waktu, akurat, ringkas dan relevan serta lengkap.

Miner & Crane (1995 :175); *“Human Resources Information System are mechanisms for handling information used in human resources planning and policy formulation. Now the usually are computerized”*. Dalam hal ini Sistem Informasi Sumber Daya Manusia merupakan mekanisme yang digunakan untuk perencanaan sumber daya manusia dan perumusan kebijakan-kebijakan. Pada saat ini komputer dipakai untuk menangani sistem informasi sumber daya manusia.

Sistem informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan karena dalam mengelola departemen sumber daya manusia diharuskan seefisien dan seefektif mungkin sehingga semua persoalan ketenagakerjaan dapat direncanakan sebaik mungkin dan keputusan strategik di bidang tenaga kerja dapat dijalankan tanpa merugikan pihak-pihak yang terkait. Penggunaan mesin otomatis dalam SISDM sangat menonjol karena dapat menggantikan fungsi manusia secara cepat dan tepat sehingga dapat mengurangi keterlambatan karena keterbatasan kemampuan manusia. Mathis & Jackson (2002: 62) kegunaan SISDM antara lain untuk:

- (1) Perencanaan dan analisis keberadaan sumber daya manusia dan struktur organisasi yang ada.
- (2) Merencanakan pengembangan sumber daya manusia.
- (3) Menetapkan kebijakan kompensasi dan benefit.
- (4) Merancang penempatan tenaga kerja.
- (5) Menetapkan program kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja.
- (6) Merencanakan program-program dengan sertifikat pekerja.

Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia pada hakikatnya adalah untuk mempercepat dan mempermudah fungsi Departemen Sumber Daya Manusia dalam melakukan kegiatannya atau dalam memberikan pelayanan kepada departemen yang lain tentang masalah ketenagakerjaan. Penyelenggaraan sistem informasi sumber daya manusia berbasis kepada penggunaan komputer sudah tidak dapat dihindari. Berbagai aktivitas yang dilaksanakan oleh

Departemen Sumber Daya Manusia mulai dari perencanaan, penerimaan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan yang serius dari semua pihak khususnya oleh pengelola sumber daya manusia.

Implementasi dari sistem informasi sumber daya manusia memerlukan *knowledge* dan *skill* yang memadai serta memerlukan komitmen yang tinggi dari semua pihak dan khususnya bagi pimpinan organisasi atau perusahaan. Berkaitan dengan adanya SISDM dapat mengurangi terjadinya konflik dalam ketenagakerjaan, karena data-data karyawan tersedia dengan rapi sehingga apabila ada koreksi-koreksi yang dibutuhkan dapat dilakukan sejak awal.

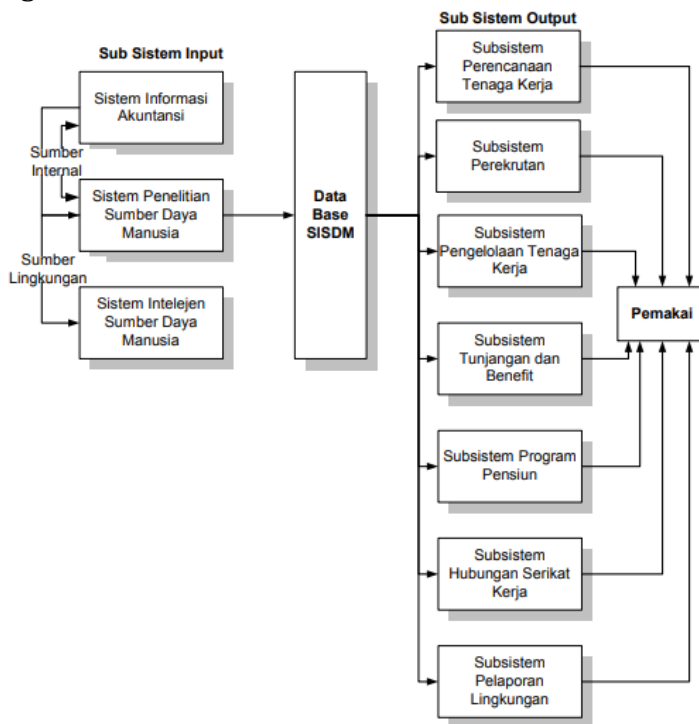
Berbagai program kerja yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dapat dibuatkan sistem yang terpadu sehingga pada saat-saat data ketenagakerjaan dibutuhkan dapat cepat disajikan tanpa menunggu waktu yang lama. Sistem informasi manajemen mengandung tiga unsur yaitu brainware, software dan hardware.

Brainware itu sendiri terdiri dari operator yaitu seseorang yang berprofesi mengoperasikan komputer dalam hal mengolah data serta menjalankan program serta menyajikan informasi hasil dari olahannya. Programmer komputer mempunyai kegiatan perumusan dan menyusun program sistem, program aplikasi yang akan diterapkan dalam sistem informasi manajemen.

Selain itu analisis sistem berperan dalam merencanakan dan penerapan sistem komputer yang dapat mengantisipasi kebutuhan pimpinan atau organisasi serta mencari pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Software atau piranti lunak merupakan program tertulis yang mengatur prosedur kerja terhadap pengolahan data misalnya bahasa komputer berupa paket yang sudah jadi atau yang didesain oleh programmer, sedangkan hardware atau piranti keras merupakan sarana dan prasarana yang digunakan untuk pengolahan data.

Teman Koesmono (2006: 28-35) menyatakan bahwa mekanisme sistem informasi sumber daya manusia berbeda dengan sistem informasi dari bidang yang lainnya, karena mempunyai kegiatan yang berbeda-beda. Model sistem

informasi sumber daya manusia dapat diberikan ilustrasinya sebagai berikut:



Gambar: Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Pada konsep Sistem Informasi Sumber Daya Manusia tersebut, secara sistematis dapat dijelaskan melalui jalur-jalur yang ada sebagai berikut:

Dalam data base berasal dari beberapa sumber yaitu: Sistem Informasi Akuntansi, Subsistem Penelitian SDM dan Subsistem Intelejen SDM. Mengoperasikan departemen sumber daya manusia dengan menggunakan SISDM menjamin adanya kerahasiaan dan keamanan data yang ada karena tidak semua individu dapat membuka dan mengetahui file-file pribadi menjadi salah satu perangkat yang dipakai untuk menunjang segala kegiatan untuk mencari dan menyimpan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan khususnya informasi tentang ketenagakerjaan. Internet merupakan salah satu sistem jaringan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengelola informasi perusahaan, karena pada saat ini

perusahaan tidak dapat menunggu saja untuk memperoleh informasi tetapi lebih proaktif, sehingga kesempatan yang didapatkan lebih dini dapat diantisipasi.

Sarana internet sangat membantu kelancaran departemen sumber daya manusia dalam mengelola tenaga kerja di perusahaan mulai dari kearsipan sampai dengan masalah-masalah pribadi karyawan. Pengelolaan SISDM memerlukan tingkat knowledge dan skill yang memadai, karena pelaksanaan SISDM didasarkan pada konsep computer base information system (CBIS).

Agar staff pada departement sumber daya manusia mampu menjalankan SISDM, organisasi harus menyiapkan sedini mungkin tentang konsep programnya dan memilih orang-orang yang memiliki kompetensi dibidangnya masing-masing atau minimal pengetahuan tentang komputernya cukup memadai. Data tentang ketenagakerjaan yang telah diolah menjadi informasi, nantinya akan dipakai sebagai bahan pengambil keputusan bagi yang bersangkutan. Berkaitan adaya SISDM diharapkan hasil keputusan dapat menggambarkan keadilan bagi pegawai dan organisasi.

G. Komposisi Sumber Daya Manusia

Bagi suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu seluruh komponen atau unsur yang ada di di dalamnya, yaitu para pengelola dengan berbagai berbagai aktifitasnya harus memfokuskan pada perencanaan yang menyangkut penyusunan staff, penetapan program latihan jabatan dan lain sebagainya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dari suatu organisasi tersebut, khususnya yang menyangkut kesiapan sumber daya manusianya. Alasan lainnya adalah bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut.

Alokasi sumber daya manusia merupakan proses menempatkan orang ke berbagai peranan dan tugas organisasional. Terdapat beberapa objektif, yang kadang kala

saling berlawanan, yang terlibat dalam keputusan alokasi. Idealnya, manajemen mengalokasikan orang-orang ke pekerjaan dengan cara yang mengoptimalkan tiga variabel: (1) produktivitas pekerjaan, (2) pengembangan sumber daya manusia, dan (3) kepuasan individu.

Keputusan Menteri PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi pegawai Negeri Sipil, mengamanatkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara professional. Namun, pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud.

Penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian PNS saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai di satu unit lain tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain.

Metode yang digunakan dalam menghitung komposisi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah dengan mengumpulkan dan mentabulasi data keadaan koleksi, SDM dan fasilitas yang dimiliki, dengan menggunakan rumus perhitungan formasi jabatan yaitu:

$$\text{Formasi JFP} = \frac{W}{\text{orang}} \times x$$

Keterangan:

JFP = Jumlah pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan seluruh beban kerja/ kegiatan pada perpustakaan dalam 1 tahun.

W = Jumlah jam seluruh waktu untuk menyelesaikan volume beban kerja/ kegiatan dalam 1 (satu) tahun sesuai dengan jenjang jabatan.

JKE = Standar jam kerja efektif yang harus digunakan oleh seorang pejabat fungsional untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya 1 (satu) tahun, yaitu 1.250 jam yang merupakan hasil akhir perhitungan dari jam kerja dinas 37 jam 30 menit/minggu dikurangi waktu tambah dan waktu boros.

Setelah diperoleh hasil perhitungan, selanjutnya ditabulasi dan dideskripsikan serta membandingkan hasil perhitungan dengan komposisi SDM yang ada dalam Standard Nasional Indonesia (SNI) Khusus Instansi Pemerintah, serta dengan kondisi formasi dan peta jabatan yang ada, sehingga diperoleh komposisi SDM ideal.

H. Upaya Membangun SDM yang Qurani

Manusia sebagai sumber daya penggerak organisasi atau lembaga, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari *shifat al-anbiyaa'* atau sifat-sifat para nabi dan Rasul. Sifat-sifat tersebut yaitu: *shiddiq* (benar, jujur), *amanah* (bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana).

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Nabi Muhammad saw., meliputi: (1) merencanakan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas, (2) mengembangkan sumber daya manusia agar berkualitas, (3) menilai kinerja sumber daya manusia, (4) memberikan motivasi, dan (5) memelihara sumber daya yang berkualitas. Sejalan dengan langkah yang diambil Nabi Muhammad tersebut, Mujamil Qomar (2009: 131) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup tujuh komponen, yaitu: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Komponen MSDM tersebut merupakan proses yang dilakukan suatu lembaga agar memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan mampu mengemban tanggung jawab sesuai keahliannya.

Membangun sumber daya manusia yang Qurani dan unggul diperlukan adanya aktualisasi nilai-nilai Alquran.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Said Agil Husin al-Munawar (2005: 8) bahwa secara normatif, proses aktualisasi nilai-nilai Alquran dalam pendidikan meliputi tiga dimensi atau aspek kehidupan yang harus dibina dan dikembangkan oleh pendidikan yaitu:

- (1) *Dimensi Spiritual*, yakni iman, takwa, dan akhlak yang mulia. Dimensi ini ditekankan kepada akhlak. Akhlak merupakan alat kontrol psikis dan sosial bagi individu dan masyarakat. Pendidikan akhlak dalam Islam tersimpul dalam prinsip “berpegang teguh pada kebaikan dan kebajikan serta menjauhi keburukan dan kemungkarannya” berhubungan erat dalam upaya mewujudkan tujuan dasar pendidikan Islam, yaitu ketakwaan, ketundukan, dan beribadah kepada Allah Swt. Terbinanya akhlak yang baik dapat menjadikan terbentuknya individu dan masyarakat dalam kumpulan suatu masyarakat yang beradab.
- (2) *Dimensi Budaya*, yakni kepribadian yang mantap dan mandiri, tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Dimensi ini menitikberatkan pembentukan kepribadian muslim sebagai individu yang diarahkan kepada peningkatan dan pengembangan faktor dasar dan faktor ajar (lingkungan) dengan berpedoman pada nilai-nilai ke-Islaman. Faktor dasar dikembangkan dan ditingkatkan kemampuan melalui bimbingan dan kebiasaan berpikir, bersikap, dan bertingkah laku menurut norma Islam. Sedangkan faktor ajar dilakukan dengan cara mempengaruhi individu melalui proses dan usaha membentuk kondisi yang mencerminkan pola kehidupan yang sejalan dengan pola-pola kehidupan Islam.
- (3) *Dimensi Kecerdasan*, merupakan dimensi yang dapat membawa kemajuan, yaitu cerdas, kreatif, terampil, disiplin, dll. Dimensi kecerdasan dalam pandangan psikologi merupakan suatu proses yang mencakup tiga proses yaitu analisis, kreativitas, dan praktis. Tegasnya dimensi kecerdasan ini berimplikasi bagi pemahaman nilai-nilai Alquran dalam pendidikan.

Kunci dari segala upaya membangun SDM yang unggul serta Qurani yaitu pendidikan. Pendidikan merupakan wadah untuk mendidik, membina, membimbing, melatih, mengembangkan, mengolah, mengelola serta mendayagunakan sumber daya manusia. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan akhlak, pendidikan intelektual, dan pendidikan budaya, yang dilandasi oleh sumber ajaran Islam.

Secara rinci, upaya yang dapat dilakukan yaitu antara lain:

- (1) Menanamkan akhlakul mahmudah melalui teladan dan pembiasaan;
- (2) Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu;
- (3) Membangun dan mengembangkan mental SDM yang mandiri, dan berjiwa kompetitif;
- (4) Saling tolong menolong dalam kebaikan;
- (5) Menghayati nilai-nilai moral yang berlaku;
- (6) Menerapkan proses *humanisasi*;
- (7) Menanamkan kecintaan terhadap ilmu pengetahuan, informasi, teknologi;
- (8) Mengaplikasikan nilai-nilai Islam ke dalam proses pendidikan;
- (9) Mengaplikasikan metode tilawah, taklim, tazkiyyah, dan hikmah seperti yang telah dicontohkan oleh Rasulullah saw.

I. Penutup

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang pegawai bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human*

Resources), yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Daftar Pustaka

- Sagala, Syaiful. 2017. *Human Capital, "Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok: Kencana.
- Badroen, Faisal. 2006. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta: Kencana.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Al-Munawar, Said Agil Husin. 2005. *Aktualisasi Nilai-nilai Qur'ani dalam Sistem Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press.
- Edwin, Flippo B., 1984. *The Personnel Management*. Singapore: Mc Graw Hill Book Company.
- H.G., Haneman. 1981. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Samsudin, Salidi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Penerbit Pustaka Setia.
- Qomar, Mujamil. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Bonner, Sarah E. dan Geoffrey B. Sprinkle, 2002. "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27 Tahun

- 2002, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6).
h. 303-345.
- Wayne, Cascio K. dan Awad A. Yulk. 1981. *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Mangkunegara, A.A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- Mathis, L. Robert and John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Tenth edition. South Western: Homson Collection.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright. 2008. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: Mcgraw-Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi yoga.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Baharudin dan Moh. Makin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang : UIN Maliki-Press.
- Schuler, Randall S. 1987. *Personnel and Human Resource Management*. New York: West Publishing Company.
- Mcleod, Jr. Raymond. 2002. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Miner, John B dan Crane Donald P. 1999. *Human Resources Management, The Strategic Perspective*, Harper Collins. New York: Monday.
- R. Wayne. Noe Robert M, 1999, *Human Resources Management*. Sixth Edition Prentice – Hall Inc.
- Koesmono, Teman. 2006. *Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Departemen Sumber Daya Manusia*. MODERNISASI, Volume 2, Nomor, 1 Februari 2006.

Ruang Lingkup Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

A. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kamus Besar Bahasa Indonesia Balai Pustaka menyatakan bahwa pendidik adalah orang yang mendidik. (Depdiknas, 2013: 326). Pengertian tersebut memberikan kesan bahwa pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Jika dari segi bahasa pendidik dikatakan sebagai orang yang mendidik, maka dalam arti luas dapat dikatakan bahwa pendidik adalah semua orang atau siapa saja yang berusaha dan memberikan pengaruh terhadap pembinaan orang lain (peserta didik) agar tumbuh dan berkembang potensinya menuju kesempurnaan.

Abuddin Nata (2010: 159), pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah Swt., dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Rahmat Hidayat dan Abdillah (2019: 88) menjelaskan bahwa pendidik ialah mereka yang bertanggung jawab terhadap pertumbuhan dan perkembangan anak didiknya meliputi aspek jasmani dan rohani (kognitif, afektif dan psikomotorik), yang menuntunnya ke arah yang lebih baik dan mengantarkannya untuk menjadi hamba yang tunduk patuh kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Bukhari Umar (2010: 83) menjelaskan bahwa pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan upaya mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif (rasa), kognitif (cipta), maupun psikomotorik (karsa).

Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1, Tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengartikan bahwa Guru adalah pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidik adalah tenaga profesional yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain dengan kekhususannya yang bertanggung jawab terhadap pertumbuhan dan perkembangan anak didiknya meliputi aspek jasmani dan rohani, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Secara spesifik, istilah guru didefinisikan sebagai seorang pengajar dan pendidik profesional di lembaga pendidikan formal dengan kualifikasi tertentu dan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, baik di tingkat dasar maupun menengah.

Berbicara tentang guru tentu tidak bisa dilepaskan dari sosok seorang yang berilmu, berwawasan luas di bidang tertentu, berjasa mengantarkan orang lain kepada kebaikan, dan mencegahnya dari keburukan. Sebab, hanya orang-orang berilmu, berwawasan luas, dan menginginkan orang lain menjadi baik, yang mampu menjalankan tugas-tugas tersebut. Sebagai agama yang mulia, Islam mendorong sekali umatnya menjadi seorang pendidik yang berilmu, menyuruh kepada kebaikan, mencegah dari keburukan. Bahkan, mereka digolongkan sebagai orang-orang beruntung, baik di dunia maupun di akhirat. Hal itu seperti tercermin dalam salah satu ayat Al-Quran, Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung, (Surat Ali 'Imran ayat 104). Ayat itu juga didukung oleh pesan Rasulullah saw. kepada Abu Darda:

كُنْ عَالِمًا أَوْ مُتَعَلِّمًا أَوْ مُسْتَمِعًا أَوْ مُحِبًّا وَلَا تَكُنْ خَامِسًا
فَنَهْلِكَ (رواه بيهقي)

Artinya: *Jadilah engkau orang berilmu, atau orang yang menuntut ilmu, atau orang yang mau mendengarkan ilmu, atau orang yang menyukai ilmu. Dan janganlah engkau menjadi orang yang kelima maka kamu akan celaka.*" (HR. Baihaqi).

Rasulullah saw. memerintahkan umatnya menjadi 'Alim (orang berilmu, guru, pengajar). Jika belum sanggup, jadilah *muta'ammilan* (orang yang menuntut ilmu, murid, pelajar, santri) atau menjadi *mustami'an* (pendengar yang baik), paling tidak menjadi *muhibban* –pecinta ilmu, simpatisan pengajian, donatur lembaga dakwah dan pendidikan dengan harta, tenaga, atau pikiran, atau mendukung majelis-majelis ilmu. Tetapi jangan menjadi yang kelima, yaitu yang tidak termasuk dari empat kriteria sebelumnya.

Sedangkan tenaga kependidikan menurut Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Kemudian dipertegas dalam Pasal 39 yang menyatakan bahwa

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

Selanjutnya Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tenaga kependidikan merupakan hasil analisis jabatan yang dibutuhkan oleh suatu sekolah atau satuan organisasi yang lebih luas. Sejalan dengan UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan PP No.25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom, maka jenis-jenis tenaga kependidikan dapat bervariasi sesuai kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

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

Berdasarkan paparan di atas tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, di antaranya: tata usaha, tenaga administrasi, laboran, pustakawan,

Pelatih ekstrakurikuler,petugas kebersihan dan petugas keamanan.

B. Kerangka Dasar Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James (1986: 6) manajemen sumber daya manusia adalah *“the process through which optimal fit is achieved among the employee, job organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”* (manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal yang diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi, dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

Edwin B. Flippo (1984) mengemukakan definisi manajemen personalia sebagai *“Personal management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the that individual, organizational and societal objectives are accomplished.* (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat). Lebih lanjut, Hasibuan (2016: 10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Disisi lain, Ivancevich (1995) menyatakan *Human Resource Management is the effective management of people at work. Human Resource Management examines what can or should be done to make working people more productive dan satisfie”* (manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, (dan) manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat

atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas).

Dilain pihak Wherther dan Davis (1993:28) menjelaskan bahwa *Human Resource management is the management of people. Human Resource management is the responsibility of every manager. Human Resource management take place within a large system: Organization. Human Resource management can increase its contribution to employees, manager, and the organization by anticipating challenges before they arise.* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen orang. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tanggung jawab setiap manajer. Manajemen Sumber Daya Manusia berlangsung dalam sistem besar: Organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer, dan organisasi dengan mengantisipasi tantangan sebelum mereka muncul).

Selanjutnya De Cenzo & Robbin (1999:8) menjelaskan bahwa *Human Resource Management is the part of organization that is concerned with the people dimension.* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari organisasi yang peduli dengan dimensi orang). Kemudian Mathis dan Jackson (2001:4) menjelaskan bahwa Manajemen Sumberdaya Manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan tujuan/sasaran yang telah ditentukan oleh suatu organisasi.

Sedangkan Veithzal (2004:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting karena dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah management mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Dilain pihak, Sondang P. Siagian (2014: 40) menyatakan bahwa pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam semua organisasi, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun yang bersifat internal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang penting.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi tantangan melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai yang berada dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan kontribusi atau sumbangsih terhadap tujuan sekolah, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan atau demi kemaslahatan individu, sekolah dan masyarakat.

Posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap sekolah. Seorang tenaga pendidik dan kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada sekolah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas sekolah, dan kegiatannya berada dalam mata rantai kebutuhan sistem sekolah.

Ahmad Subekhi dan Jauhar Mohammad (2012: 84) menjelaskan bahwa manajemen tenaga kependidikan adalah

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Disisi lain, E. Mulyasa (2012: 42) menjelaskan bahwa manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Sedangkan Mujamil Qamar (2010:130) mengemukakan bahwa manajemen personalia atau tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Dilain pihak, Rugaiyah (2011: 79) menjelaskan bahwa manajemen tenaga kependidikan adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif. Manajemen tenaga kependidikan didefinisikan pula sebagai kegiatan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian sebagai bentuk pemanfaatan dan mendayagunakan secara efektif seluruh potensi yang ada pada lembaga pendidikan serta, guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicanangkan oleh lembaga untuk jangka waktu tertentu.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- (1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif sesuai dengan kebutuhan Lembaga pendidikan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job*

- requitment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
- (2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan pegawai pada tempat dan kedudukan yang tepat).
 - (3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan.
 - (4) Meramalkan penawaran dan permintaan pendidik dan tenaga kependidikan pada masa yang akan datang.
 - (5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan lembaga pendidikan pada khususnya.
 - (6) Memonitor dengan cermat undang-undang pendidik dan tenaga kependidikan dan kebijaksanaan pemberian kompensasi oleh lembaga pendidikan.
 - (7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan organisasi persatuan pendidik dan tenaga kependidikan.
 - (8) Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan.
 - (9) Mengatur mutasi pendidik dan tenaga kependidikan baik vertikal maupun horizontal.
 - (10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon pendidik dan tenaga kependidikan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Lintas Sejarah

Salah satu subtransi pembahasan yang penting dalam menejemen sumber daya manusia (MSDM) adalah merunut kembali sejarah lahirnya MSDM. Dalam prakteknya MSDM sudah ada sejak dahulu dalam berbagai bentuk. Manajemen sumber daya manusia muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama. Meskipun demikian, keberadaan MSDM belum dapat dipastikan secara jelas pertama kali muncul. Tetapi dalam kurun waktu terakhir, proses memanajemen manusia menjadi formal.

Aktivitas MSDM berawal dari tahun 1915 saat menjelang pecahnya Perang Dunia I (PD I) ketika militer Amerika Serikat mengembangkan suatu korps pengujian psikologi, suatu tim penguji serikat buruh dan suatu tim semangat kerja. (Sulistiyani dan Rosidah: 2003). Beberapa orang yang terlatih dalam praktek-praktek di ketiga tim tersebut kemudian menjadi manajer-manajer personalia di bidang industri. Langkah ini ditempuh mengingat bahwa permintaan menejer personalia yang berkualitas pada saat itu cukup banyak.

Manajemen kepegawaian di Inggris dan Amerika Serikat dikembangkan lebih dahulu daripada di Australia ketika negara-negara ini mengadopsi proses kerja produksi massa, mengikuti perkembangan revolusi industri. Salah satu tokoh besar dalam masa ini adalah Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dengan Gerakan Manajemen Ilmiah sebagai hasil Studi Gerak dan Waktu. Perangkat yang digerakkan oleh energi dan sistem produksi yang dikembangkan, memungkinkan produksi yang lebih murah. Oleh karenanya, hal ini menciptakan banyak tugas yang monoton, tidak sehat dan bahkan berbahaya. Dampaknya adalah terdistorsinya peran manusia dalam perusahaan.

Gomes (1995) menjelaskan bahwa kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas pegawai ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan pegawai yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Hal inilah yang kemudian mendorong manajemen personalia atau kepegawaian berubah menjadi kajian Manajemen SDM.

Kemudian lahirlah beberapa tokoh manajemen sumber daya manusia dengan teorinya masing-masing, diantaranya:

1. Teori Manajemen Klasik: Manajemen Ilmiah

Tokohnya adalah Frederick Winslow Taylor (1856-1915) yang mengacu pada ide sebelumnya Robert Owen (1771-1858) tentang hubungan alamiah antara manajemen dengan pekerja, dan karyanya telah dikembangkan oleh Henry L Gantt and Frank and Lillian Gilbreth, termasuk ide-ide bonus terhadap produktivitas dan pendesainan ulang tugas. Studi 'Gerak dan

Waktu' adalah contoh penerapan manajemen ilmiah. Teori ini menganalisa bahwa:

- (a) Pekerjaan dapat dianalisa secara ilmiah
- (b) Pekerja dapat dipilih secara ilmiah
- (c) Pelatihan dapat memastikan pekerjaan dan pekerjanya sesuai
- (d) Hubungan manajemen dengan pekerja harus ramah, kooperatif dan produktif

2. Teori Organisasi Klasik

Teori ini dikemukakan oleh Henry Fayol (1841-1925) dan Max Weber (1864-1920). Fayol mengidentifikasi fungsi utama manajemen sebagai perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. Teori kemudian menyempit menjadi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (POLC). Weber mengklasifikasi organisasi sebagai struktur wewenang yang karismatik, tradisional, dan legal rasional.

3. Teori Transisional

Teori ini dikemukakan oleh Mary Parker Follet (1868-1933) Chester I Barnard (1886-1961) dan Lyndall F Urwick (1891-1983). Mereka mengemukakan Teori Sumber Daya Manusia dalam manajemen dan pendekatan klasik berlaku pada hubungan kerja, faktor-faktor sosial dalam pekerjaan termasuk kerja tim, gaya kepemimpinan dan sistem informal dalam organisasi

4. Teori Perilaku (Psikologi Industri)

Teori ini dikemukakan oleh Hugo Munsterberg (1863-1916). Ia menerapkan penelitian kepribadian dalam seleksi pegawai, desain pekerjaan dan program pelatihan. Walter Dill Scott dan James McKeen Cattell mengembangkan tes kepribadian untuk rekrutmen staf penjualan dan manajer. Elton Mayo (1880-1949) mengenalkan hubungan manusia dalam organisasi, studi terhadap kepuasan pegawai akan kebutuhan dan produktivitasnya.

5. Ilmu Manajemen: Teori Kuantitatif

Fokusnya adalah ukuran *outcome* dari sistem tugas dan pekerjaan termasuk di dalamnya jadwal produksi, konsekuensi dan strategi produktivitas, perencanaan manajemen dan

mekanisme kontrol. Tokoh teori ini adalah Douglas McGregore yang mengemukakan teori X dan Y.

6. Pendekatan Terpadu : Teori Sistem

Teori ini dikemukakan oleh Burns and Stalker, Rice, Trist and Fred Emery. Mereka mengemukakan organisasi sebagai penyatuan sistem dengan input dan output yang spesifik. Gambaran pentingnya termasuk interaksi antara tugas, teknologi, lingkungan (internal dan eksternal) dan mekanisme kontrol. Di dalamnya termasuk komunikasi antara beragam subsistem, koordinasi input dan output dan interaksi efektif antara pekerja dan sistem teknologi.

7. Pendekatan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Tom Burns, Henry Mintzberg, Hershey dan Blanchard. Teori mereka memuat bahwa setiap organisasi dan setiap lingkungan adalah berbeda. Manajemen ilmiah, teori organisasi, ilmu perilaku atau ilmu manajemen bisa atau tidak bisa diterapkan, mengacu pada kondisi lingkungan usaha. Fred Fiedler dan Victor Vroom telah berhasil menerapkan teori ini pada kepemimpinan dan perilaku manajemen.

8. Studi 'Excellence'

Teori ini populer pada tahun 80an. Dilakukan oleh Tom Peter dan Bob Waterman terhadap perusahaan sukses dalam Fortune 500 di Amerika. Produktivitas dan kemampuan memperoleh keuntungan secara langsung adalah hasil dari kesuksesan manajemen karyawan, sebagian besar berdasarkan pada pendekatan yang berpusat pada pegawai.

9. TQM (Total Quality Management)

Dr. Edward Deming, secara efektif menerapkannya di Jepang dan Amerika setelah Perang Dunia II. Kegiatan yang dilakukan antara lain:

- (a) Menetapkan tujuan untuk menghasilkan peningkatan produk pelayanan
- (b) Mengadopsi filosofi baru
- (c) Secara statistik menetapkan kualitas yang valid
- (d) Mengadopsi ukuran kualitas yang memiliki arti
- (e) Memelihara perkembangan yang sedang berjalan atau mengurangi biaya produksi
- (f) Mengadopsi metode pelatihan modern

- (g) Menciptakan kenyamanan kerja
- (h) Membuang hambatan organisasional melalui kerja tim.
- (i) Mengurangi sejumlah tujuan yang tidak jelas
- (j) Mengurangi standar kerja dan jumlah kuota
- (k) Membuang kendala
- (l) Menyusun program pendidikan dan pelatihan
- (m) Melembagakan struktur untuk memperkuat point-point di atas.

Masalah sumber daya manusia di Indonesia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai Sumber Daya Manusia pendidikan baik Pendidik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Manajemen sumber daya manusia termasuk salah satu bagian manajemen sekolah secara keseluruhan dan memiliki peran penting. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu sekolah, untuk itu, perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen SDM.

Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Dalam hal ini, guru merupakan sumber daya insani yang sangat penting peranannya untuk mendidik dan mengajar karena berhasilnya kegiatan pembelajaran tergantung pada kemampuan guru menyusun dan merancang pembelajaran. Dengan pemanfaatan sumber daya manusia oleh kepala sekolah secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi sekolah. Pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dengan melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat dan professional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik serta menjamin berfungsinya proses manajerial.

D. Tujuan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Edy Sutrisno (2014: 5) menyatakan bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut James A.F. Stoner (2006) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Disisi lain, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013: 8) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam lembaga melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan ini menuntut studi praktik manajemen sumber daya manusia yang umumnya juga dikenal dengan manajemen personalia.

Wherther dan Davis (1993:11) menyatakan bahwa tujuan dari pada manajemen sumberdaya manusia adalah:

- (a) *Societal objective. To be ethically and socially responsible to the needs and challenge of society while minimizing the negative impact of such demand upon the organization.*
- (b) *Organizational objective. To recognize that human resource management exists to contribute to organizational effectiveness. Human resource management is not an end in itself; it is only a means to assist the organization with its primary objectives. Simply stated, the department exists to serve the rest of the organization.*
- (c) *Functional objective. To maintain the department's contribution at a level appropriate to the organization's needs. Resources are wasted when human resource management is more or less sophisticated than the organization demand. The department's level of service must be tailored to the organization it serve.*
- (d) *Personal objective. To assist employees in achieving their personal goal, at least insofar as these goals enhance the individual's contribution to the organization. Personal objective of employees must be met if workers are to be maintained, retained, and motivated. Otherwise, employee performance and satisfaction may decline, and employees may leave the organization"*

Ulfatin dan Triwiyanto (2016) menyatakan bahwa untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal, maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas. Tujuan manajemen dapat dilihat dari tingkat yang paling rendah, yaitu tingkat personal (*personal objective*), naik ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu tujuan fungsional (*function objective*), dilanjutkan ke tujuan organisasional (*organizational objective*), dan puncaknya untuk tujuan layanan masyarakat secara nasional dan internasional (*society objective*).

1. Tujuan Personal (Personal Objective)

Tujuan personal yaitu membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan diri individunya. Tujuan individual ini berentang dari yang sangat teknis sampai dengan yang aspirasi,

dan dari tujuan jangka pendek sampai dengan jangka panjang. Tujuan yang bersifat teknis, setiap individu tercermin dari kegiatan riil dan kontribusi dirinya dalam organisasi, sedangkan tujuan aspirasi tercermin pada motivasi dan kepuasannya dalam organisasi. Tujuan jangka pendek individu umumnya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan dasar seperti makan, minum, dan sandang, sampai dengan kebutuhan tingkat tinggi yaitu aktualisasi diri (lihat teori Maslow).

Sedangkan kebutuhan jangka panjang merupakan kebutuhan rohani untuk mencapai tujuan di akhirat nanti. Kebutuhan jangka panjang ini tercermin dari keyakinannya bahwa pencapaian tujuan duniawi (terutama bekerja) merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan rohani di akhirat nanti. Pada diri pendidik tujuan personal dapat ditunjukkan bahwa ia bekerja untuk mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Namun, secara jangka panjang, ia bekerja di bidang pendidikan karena dilandasi oleh motivasi yang didorong suatu keyakinan bahwa sebagai seorang pendidik merupakan panggilan hidup yang semata-mata untuk mengamalkan ilmu untuk mengantarkan generasi lebih baik, dan yang demikian ini akan mendapatkan pahala yang tidak akan putus sampai di akhirat nanti.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan manajemen sumber daya manusia secara personal adalah memberikan peluang yang sama kepada setiap personel untuk mencapai tujuan pribadinya. Di samping itu, tujuan manajemen juga harus memelihara dan memberi kesempatan munculnya motivasi pribadi untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional (*Functional Objective*)

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang memelihara kontribusi bagian-bagian dalam organisasi agar sumber daya manusia pada bagian-bagian itu dapat menjalankan tugas secara optimal. Setiap sumber daya manusia akan memiliki makna fungsional jika manajemennya mampu memenuhi tujuan permintaan organisasi.

Dengan demikian manajemen bertugas untuk mengoptimalkan agar setiap sumber daya manusia dapat berkontribusi pada bagian tugas dan fungsi yang dijalankan.

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah menjaga agar guru tidak terlambat di kelas dan guru dapat membuat persiapan secara baik. Dengan kata lain, tujuan fungsional adalah memelihara dan memfasilitasi agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal sesuai tugas dan fungsinya.

3. Tujuan Organisasional (*Organizational Objective*)

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang terkait dengan keefektifan organisasi. Tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi. Jika organisasi itu sekolah, tujuan organisasionalnya adalah tingkat dan kualitas lulusan sekolah. Tingkat dan kualitas lulusan sekolah sangat tergantung pada kinerja dan produktivitas pada pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, di samping juga tergantung kepada sumber-sumber yang lain. Sebagai contoh tujuan organisasional para pendidik dan tenaga kependidikan adalah melayani dan mengoptimalkan bagian-bagian dalam organisasi (misalnya manajemen peserta didik) untuk mencapai tujuan sekolah.

4. Tujuan Masyarakat (*Society Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Pencapaian tujuan masyarakat merupakan dampak (*outcomes*) yang ditimbulkan dari pencapaian tujuan sebelumnya, yaitu tujuan organisasional. Pencapaian tujuan masyarakat pendidikan tercermin dari keberhasilan generasi yang dihasilkan oleh sekolah sebagai warga masyarakat yang jauh lebih berkualitas dari masyarakat pada generasi sebelumnya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan sebagaimana di kemukakan di atas menunjukkan bahwa tujuan itu berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia pada bidang lain seperti di perusahaan atau pabrik. Tujuan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan atau pabrik lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasional, yaitu dihasilkannya produksi yang tinggi untuk mendapat keuntungan finansial (*profit*).

Adanya perbedaan orientasi tujuan manajemen sumber daya manusia akan berdampak pada kegiatan yang dijalankan di bidang pendidikan. Tujuan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh Astuti dalam Departemen Pendidikan Nasional menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, mengembangkan dan memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan untuk memperoleh nilai maslahat optimal bagi individu tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan, sekolah dan masyarakat yang dilayaninya.

Lebih lanjut E. Mulyasa (2007: 42) mengemukakan bahwa Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, mengkaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Eka Prihatin (2011: 75) menjelaskan bahwa tujuan dari manajemen atau pengelolaan tenaga kependidikan itu adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi, kreativitas untuk:

- (1) Mewujudkan system sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan sendiri.
- (2) Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan (belajar) peserta didik dan terhadap persaingan kehidupan di masyarakat secara sehat dan dinamis.
- (3) Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya mempersiapkan kader pemimpin pendidikan yang benar-benar handal dan dapat diteladani), yang mampu mewujudkan human organization yang pengertiannya lebih dari sekedar human relationship pada pendidikan di sekolah itu sendiri.

- (4) Bentuk kepemimpinan yang menjamin munculnya peningkatan produktivitas pendidikan sebagai paduan fungsi keefektifan, efisiensi dan ekuitas (keadilan) melalui pengelolaan tenaga kependidikan yang rasional dan profesional.
- (5) Bentuk kepemimpinan yang menjamin kelangsungan usaha-usaha kearah terwujudnya keseimbangan kehidupan organisasi melalui usaha-usaha menserasikan tujuan-tujuan individu dengan tujuan-tujuan sistem sekolah organisasi pendidikan.
- (6) Mewujudkan kondisi dan iklim kerja sama system sekolah atau organisasi pendidikan yang mendukung secara maksimal pertumbuhan profesional dan kecakapan teknis setiap tenaga kependidikan.

Amiruddin Siahaan dan Rahmat Hidayat (2019: 71) menjelaskan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan memiliki tujuan yang berorientasi pada optimalisasi system kerja dalam lembaga pendidikan. Secara umum tujuan manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

- (a) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
- (b) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan.
- (c) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
- (d) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama
- (e) Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Manajemen sumber daya manusia pendidikan dilaksanakan untuk mewujudkan sekolah yang sehat, yaitu sekolah yang memiliki jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan beban dan tugas-tugas sekolah yang ada di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia harus mendukung tingkat ketahanan sekolah, pertumbuhan, produktivitas dan kompetisi.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut dapat diketahui bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah pencapaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan menciptakan kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan. Manajemen sumber daya manusia dilakukan agar tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan individu, tujuan fungsional, tujuan organisasi, dan tujuan masyarakat.

E. Subtansi dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Cherrington (1995) menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain: (1) *Staffing/Employment*; (2) *Performance Evaluation*; (3) *Compensation*; (4) *Training and Development*; (5) *Employee Relations*; (6) *Safety and Health*; dan (7) *Personnel Research*.

Menurut Lunenburg dan Ornstein (2008:53), dalam proses Manajemen Sumberdaya Manusia terdapat enam program yaitu: (1) *Human resource planning*; (2) *Recruitment*; (3) *Selection*; (4) *Professional development*; (5) *Performance appraisal*; dan (6) *Compensation*.

Disisi lain, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013: 9) menjelaskan bahwa adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu: (1) Fungsi Manajerial, yang terdiri atas: Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*directing*), dan Pengendalian (*controlling*). Dan (2) Fungsi

Operasional, yang terdiri atas: Pengadaan tenaga kerja (SDM), Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, dan Pemutusan hubungan kerja.

Disisi pihak E. Mulyasa (2012: 42) menjelaskan bahwa aktivitas yang dilakukan dalam manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah sebagai berikut:1). Perencanaan pegawai; 2). Pengadaan pegawai; 3). Pembinaan dan Pengembangan pegawai; 4). Promosi dan mutasi; 5). Pemberhentian pegawai; 6). Kompensasi; dan 7). Penilaian pegawai.

Sedangkan Amiruddin Siahaan, Rahmat Hidayat dan Rustam (2019: 76-93) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang professional, handal dan tepat guna diperlukan beberapa tahapan yaitu: (1) Perencanaan Tenaga Pendidik Dan Kependidikan; (2) Rekrutmen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan; (3) Pembinaan dan Pengembangan Pegawai; (4) Promosi dan mutasi; (5) Pemberhentian pegawai; (6) Kompensasi; dan (7) Penilaian prestasi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, yaitu:

- (1) Perencanaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (3) Peningkatan Komptensi dan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (4) Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (5) Pembinaan dan Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (6) Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (7) Pemanfatan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- (8) Pemberdayaan Tenaga Manajmen Sekolah
- (9) Pengawasan dan Supervisi Manajerial
- (10) Peningkatan Kualitas dan Kesejahteraan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

F. Penutup

Peranan sumber daya manusia sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dapat bersaing, bertahan dan mampu menghadapi berbagai tantangan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi organisasi, kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi organisasi/lembaga.

Tugas MSDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya secara efektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran strategis utamanya dalam proses pendidikan hingga lahirnya produk atau lulusan institusi pendidikan. Peran tersebut berpengaruh pada terbentuknya watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai keilmuan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah suatu aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian. Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada lembaga-lembaga yang berorientasi pada bisnis. Di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

Daftar Pustaka

- Cherrington, David J. 1995. *The Management of Human Resources, (4th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- De.Cenzo, David A., dan Stephen P. Robbins. 1994. *Human Resource Management, Concept and Practices*. USA: Jhon Wiley and Sons, Inc., Fourth edition.
- Douglas, Hall T. & James Goodale G. 1986. *Human Resources Management, Strategy, Design and Implementation*. Glenview: Scoot Foresman and Company.
- Edwin, Flippo B. 1984. *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- H.G., Haneman. 1981. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Rahmat dan Abdillah. 2019. *Ilmu Pendidikan "Konsep, Teori dan Aplikasinya"*. Medan: LPPPI.
- Ivancevich, J.M. 1995. *Human Recourse Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lunenburg, F. C. dan Ornstein, A. C. 2008. *Educational Administration: Concepts and Practices*. USA: Thompson Higher Education.
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nata, Abuddin. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Prihatin, Eka. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Qamar, Mujamil. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Rivai, Veithzal dkk., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: RajaGafindo Persada.
- Rugaiyah dan Atiek Sismiati. 2011. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, Amirudin, Hidayat, Rahmat dan Rustam. 2019. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam "Menuju Lembaga Pendidikan Unggul*. Medan: LPPPI.
- Stoner, James A.F. 2006. *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Subekhi, Ahmad dan Jauhar Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Umar, Bukhari. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Amzah.
- Werther, William B. dan Jr., Keith Davis, 1993. *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Singapore: Mc Graw – Hill International Edition.

Perencanaan Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

A. Pengertian Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan berasal dari kata rencana, yang artinya rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan. Dari pengertian sederhana tersebut dapat diuraikan beberapa komponen penting, yakni tujuan (apa yang ingin dicapai), kegiatan (tindakan-tindakan untuk merealisasikan tujuan) dan waktu (kapan bilamana kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apapun yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan-tindakan dimasa depan (untuk masa depan). Dengan demikian suatu perencanaan bisa dipahami sebagai respon (reaksi) terhadap masa depan.

George R. Terry (2005) menjelaskan tentang perencanaan sebagai berikut: *“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result”*. “Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan- perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Menurut Robbins dan Coulter (2010), perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi, menyusun strategi secara menyeluruh untuk

mencapai sasaran yang ditetapkan dan mengembangkan hierarki rencana menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

Menurut Ward dan Peppard (2002:69) perencanaan merupakan suatu cara untuk menyusun dan membuka untuk menemukan. Perencanaan merupakan sistematis, analisa secara luas untuk membentuk suatu rencana dari tindakan yang akan dilakukan dan yang akan dibuat.

Berdasarkan pendapat di atas, terlihat bahwa perencanaan adalah gambaran tentang apa-apa yang akan dilakukan mulai dari penetapan tujuan, strategi untuk mencapai tujuan hingga sistem perencanaan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh pekerjaan organisasi sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini sekaligus menjawab juga apa saja yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukannya.

Pada konsep Islam, perencanaan (*planning*) adalah gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu dan metode tertentu. Rasulullah memberikan arahan kepada setiap individu tentang pentingnya melakukan perencanaan, sebagaimana sabda beliau:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِمَّنَهُ

Artinya: *Sesungguhnya Allah Azza wa Jalla sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).* (HR. Thabrani).

Selanjutnya Alquran memberikan bimbingan kepada organisasi untuk menyerahkan masalah perencanaan kepada orang-orang yang profesional dan ahli dalam melakukannya. Firman Allah Swt.:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿١٠١﴾

Artinya: *Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan*

diminta pertanggung jawabnya. (QS. Al-Qiyamah/75: 36.

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Sedangkan perencanaan sumber daya manusia menurut John B. Miner dan Mary Green Miner (1973) perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya.

Disisi lain, Andrew E. Sikula (1981: 145) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Kemudian Arthur W. Sherman dan George W. Bohlander (1992) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (Persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan keluar organisasi, yang kemudian ditambahkan tujuannya untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi syarat dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Dilain pihak G. Steiner (2010) menyatakan bahwa Perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya dimasa yang akan datang.

Sedangkan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan Masyhud (2015) adalah pengembangan, strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan yang ada pada lembaga pendidikan sekarang dan pengembangannya dimasa yang akan datang. Perencanaan PTK dapat juga disebut sebagai proses sistematis untuk memprediksi kebutuhan PTK (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga dapat merencanakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik.

B. Analisis Posisi Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan tersebut maka perencanaan SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategic. Buttler et. al. (1991) mengemukakan bahwa pengintegrasian perencanaan SDM dengan perencanaan strategi memungkinkan organisasi mengatasi masalah-masalah seperti: *merger, international operations, dan corporate entrepreneurship*.

Syaiful Sagala menjelaskan bahwa tujuan perencanaan SDM adalah: (1) menentukan kualitas, kuantitas dan memperbaiki penggunaan SDM yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi; (2) menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan

ada yang mengerjakannya; (3) menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; (4) mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; (5) memperoleh SDM yang tepat pada posisi yang tepat dan menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai; (6) menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan; (7) menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi baik vertical maupun horizontal dan pensiun pegawai; dan (8) menjadi dasar dalam penilaian pegawai.

Berdasarkan paparan di atas diketahui bahwa tujuan perencanaan PTK adalah menentukan jumlah PTK beserta karakteristiknya masing-masing (usia, pendidikan, keahlian, sifat, dsb.) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan strategik, operasional, dan fungsionalnya.

A..Yunus dan Titien Sukartini (2013: 28-29) menyatakan bahwa Agar perencanaan sumber daya manusia berhasil, terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan, yaitu:

- (1) Mengumpulkan informasi secara reguler dan terus-menerus
- (2) Menganalisis permintaan dan penawaran SDM masa kini dan masa yang akan datang.
- (3) Menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunan kebijakan program, proyek, dan kegiatan di bidang ketenagakerjaan dan kesempatan kerja.
- (4) Memanfaatkan SDM menurut jabatan dan kualitasnya.
- (5) Melaksanakan monitoring secara terus menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan atau penyesuaian.
- (6) Mengintegrasikan perencanaan SDM dalam suatu perencanaan manajemen SDM.

Henry Simamora (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa alasan mengenai perlunya perencanaan, yaitu:

- (1) Perencanaan menyebabkan sukses.
- (2) Perencanaan memberikan manajemen perasaan bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sehingga

- perencanaan membantu manajemen melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan
- (3) Perencanaan mewajibkan manajemen untuk menetapkan tujuan organisasi.

Adapun urgensi perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah:

- (1) Memprediksi Kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan.
- (2) Memproyeksi penyediaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- (3) Membandingkan kebutuhan tenaga yang diprediksi dengan persediaan yang proyeksikan
- (4) Menetapkan cara untuk memenuhi kebutuhan tenaga (cara mencari, menetapkan syarat calon tenaga kerja & tempat yang tepat untuk mencari).

Schuler & Walker (1999) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.

Pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi di masa depan menurut Schuler & Walker (1999) antara lain:

- (1) Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- (2) Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- (3) Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns.

C. Mekanisme dan Prosedur Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Usaha memenuhi kebutuhan itu dilakukan dengan cara mendapatkan tenaga kerja baru yang relevan, disamping harus dilakukan dengan mempertahankan dan memanfaatkan tenaga kerja yang sudah ada semaksimal mungkin. Untuk keperluan itu maka rangkaian kegiatan perencanaan SDM harus diikuti juga dengan kegiatan pengembangan tenaga kerja, agar dapat dipertahankan dan dimanfaatkan sesuai dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Ridwan Idris (2014: 63) menyatakan bahwa metode perencanaan sumber daya manusia dikenal dengan dua metode, yaitu metode perencanaan tradisional dan metode perencanaan terintegrasi. Metode perencanaan tradisional disebut sebagai perencanaan tenaga kerja semata-mata memperhatikan masalah jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat keterampilan dalam organisasi. Sedangkan perencanaan terintegrasi tidak lagi berpusat pada masalah pasokan dan permintaan tenaga kerja. Dalam perencanaan terintegrasi segala perencanaan berpusat pada visi strategik, yang kemudian visi tersebut dijadikan standar pencapaian. Beberapa metode untuk melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan, misalnya:

1. *Expert estimate* yaitu prediksi yang dilakukan oleh para ahli karena para ahli ini dianggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenagakerjaan
2. *Historical comparison* yaitu prediksi yang didasarkan atas kecenderungan yang terjadi pada masa sebelumnya
3. *Task analysis* yaitu penentuan kebutuhan tenaga didasarkan atas tuntutan spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan
4. *Correlation technique* suatu penentuan kebutuhan didasarkan atas perhitungan-perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan yang menyangkut perubahan-perubahan yang terjadi dalam persyaratan-persyaratan ketenagakerjaan, sumber-sumber keuangan dan program-program yang ditetapkan
5. *Modelling* yaitu penetapan kebutuhan tenaga tergantung pada model keputusan yang biasa dibuat.

Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu: (1) Mengidentifikasi tujuan, (2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, (3) Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, (4) Menentukan kebutuhan utama SDM, dan (5) Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat. Sedangkan aktivitas-aktivitas dalam perencanaan SDM dapat digambarkan dalam tiga jangka waktu, yaitu:

- (1) Perencanaan jangka pendek (sampai dengan satu tahun) yang sering disebut sebagai strategi sumberdaya manusia, meliputi:
 - (a) Meramalkan permintaan dan penawaran yang dapat diprediksi dengan pasti (pekerjaan apa yang butuh diisi dan ditawarkan, bagaimana dan di mana mendapatkan orang-orang tersebut).
 - (b) Menetapkan tujuan yang mudah untuk dikuantifikasi (meliputi: menarik, menilai dan menentukan pegawai yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan).
 - (c) Design dan implementasi program-program jangka pendek (misalnya: program penarikan pegawai, program seleksi, sistem penilaian kinerja untuk mengidentifikasi perbaikan kinerja dan kompensasi penghargaan, program pelatihan yang menekankan pada pengembangan keahlian yang dibutuhkan dimasa yang akan datang, sistem kompensasi yang didesain untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan diharapkan dapat membantu proses pencapaian tujuan jangka waktu yang lebih lama).
 - (d) Mengevaluasi perencanaan jangka pendek (meliputi: penilaian tentang seberapa baik tujuan telah dicapai). Oleh karena tujuan-tujuan jangka pendek pada umumnya mudah dikuantifikasi (misalnya: menampung jumlah pelamar pekerjaan, menentukan jumlah pegawai yang diterima dan tingkat kinerja pegawai), maka evaluasi sistematis

dari program-program SDM untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi cukup fleksibel dan beberapa evaluasi kenyataannya sudah bisa dilakukan oleh organisasi-organisasi besar.

- (2) Perencanaan jangka menengah (jangka waktu dua atau tiga tahun), meliputi:
- (a) Meramalkan permintaan jangka menengah, dalam hal ini perencanaan strategi berusaha memprediksi output organisasi, misalnya: berapa jumlah siswa yang akan tamat, dan berapa pula jumlah siswa yang akan diterima.
 - (b) Meramalkan penawaran jangka menengah. Untuk meramalkan penawaran jangka menengah dapat diturunkan dari sumber informasi eksternal atau internal, tetapi biasanya informasi internal yang krusial dan lebih layak.
 - (c) Menetapkan tujuan. Tujuan jangka menengah adalah serangkaian rencana tindakan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan melalui usaha bersama dari perencanaan SDM dan manajer-manajer yang relevan dalam suatu organisasi. Tujuan jangka menengah lebih terlihat dalam hal: menyesuaikan kembali keahlian, sikap dan perilaku pegawai untuk menyesuaikan perubahan utama yang dibutuhkan dalam organisasi, seperti menyesuaikan praktik-praktik SDM dengan perubahan kebutuhan pegawai.
 - (d) Design dan implementasi program-program jangka menengah yang dapat membantu pegawai menyesuaikan pada perubahan-perubahan organisasi. Program-program ini meliputi: *training* atau *retraining programs* (hal ini dipengaruhi oleh perubahan teknologi), pelayanan yang terkait dengan pekerjaan yang membutuhkan gaya manajemen, kesiapan yang baik dalam jangka pendek untuk menarik pegawai baru atau menyewa yang dapat mendorong program-program jangka waktu yang lebih lama, *economic conditions force downsizing* (terdapat tiga pendorong utama

untuk program-program jangka menengah, yaitu: restrukturisasi organisasional (meliputi: merger dan akuisisi), pengurangan tenaga kerja yang seringkali mengikuti restrukturisasi organisasional dan adaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam).

(e) Evaluasi jangka menengah. Karena jangka menengah lebih tidak pasti, kontingensi dan ruang lingkup lebih luas, maka penyesuaian unit analisis seringkali pada produktivitas departemen atau unit organisasi.

(3) Jangka panjang (lebih dari tiga tahun), meliputi:

(a) Meramalkan permintaan dan penawaran yang berhubungan dengan tantangan suksesi. Sedangkan program perencanaan suksesi sendiri adalah merupakan sistem yang kompleks untuk melindungi kesehatan organisasi jangka panjang. Tujuan yang paling utama dari program suksesi manajemen adalah mengembangkan team kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategik (Leibman et. al., 1996). Kegiatan-kegiatan kunci dalam meramalkan permintaan dan penawaran jangka panjang meliputi: mengidentifikasi pegawai yang mempunyai potensi tinggi, mengidentifikasi yang dibutuhkan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi. Sedangkan program pengembangan yang baik, meliputi variasi dari komponen: prosedur seleksi, rencana-rencana pengembangan, mentorship, meninjau kembali kinerja dan aktivitas- aktivitas perencanaan karir yang melibatkan pegawai dalam merencanakan dan memonitor pengembangan mereka sendiri.

(b) Program design dan implementasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan talenta orang-orang yang mempunyai kemampuan mental lebih baik, yang secara psikologis cocok dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk inovasi dan perubahan, perencanaan suksesi dan pengembangan karir serta program peningkatan kualitas,

- (c) Evaluasi perencanaan jangka panjang. Evaluasi program suksesti menekankan pada kemampuan untuk memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir dan kepuasan. Evaluasi jangka panjang juga diterapkan untuk mengevaluasi program-program jangka panjang yang menggunakan hasil-hasil organisasi.

D. Analisis, Proyeksi kebutuhan dan penyediaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Perencanaan program atau kebijakan pendidikan merupakan suatu kemampuan yang seyogyanya dimiliki oleh para pengelola pendidikan. Perencanaan ini sangat esensial perannya dalam menentukan sasaran dan kegiatan yang tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan nyata. Agar dapat dilakukan secara akurat, perencanaan tersebut perlu didasarkan pada data atau informasi kebutuhan yang akurat pula. Perencanaan yang hanya didasarkan pada perkiraan atau dugaan sangat berpeluang untuk menghasilkan suatu keputusan yang menyesatkan. Dalam konteks inilah, peran analisis kebutuhan sangat fundamental dalam proses perencanaan. Melalui analisis kebutuhan dapat teridentifikasi kebutuhan pendidikan nyata di lapangan dan sekaligus dapat diketahui urutan prioritas dari kebutuhan-kebutuhan tersebut.


Analisis kebutuhan merupakan langkah yang penting bila perencanaan benar-benar diharapkan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Analisis kebutuhan tidak boleh diabaikan atau dilakukan secara asal. Di Indonesia, seringkali kebutuhan yang diperlukan untuk memperbaiki hasil tidak dianalisis secara akurat, tetapi hanya didasarkan pada dugaan atau perkiraan. Bila hal ini terjadi, maka proses perencanaan bisa menghasilkan suatu keputusan yang didasarkan pada informasi yang salah, sehingga keputusan tersebut tidak berguna. Analisis kebutuhan melibatkan kegiatan mengidentifikasi kebutuhan, menempatkannya dalam urutan prioritas, serta memilih yang paling penting dan mengabaikan yang tidak penting. Sangatlah penting untuk diketahui, bahwa analisis kebutuhan memandang kebutuhan sebagai kesenjangan dalam hasil, bukan kesenjangan dalam masukan atau proses.

Gaffar (1987:77) menjelaskan kebutuhan tenaga guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa profesional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru itu||. Kebutuhan tenaga guru selalu diikuti dengan adanya lembaga pendidikan guru yang menyediakan kebutuhan tenaga guru tersebut.

Perubahan jumlah komposisi tenaga guru dapat disebabkan oleh banyak hal, diantaranya, seperti dikemukakan oleh Williams (1979:51) yang mengelompokkan penyebab perubahan kebutuhan tenaga guru sebagai berikut:

- 1) Perubahan terhadap jumlah murid yang disebabkan oleh:
 - (a) Perubahan struktural dalam bidang pendidikan, seperti batas usia yang diperbolehkan untuk tingkat pendidikan tertentu, termasuk jumlah murid wajib belajar untuk usia tertentu dan perubahan lamanya waktu belajar untuk menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu, perubahan jumlah penduduk dan penyebarannya, perubahan ratio enrolment jumlah penduduk usia sekolah yang mengikuti pendidikan dengan jumlah usia sekolah secara keseluruhan;
 - (b) Perubahan rasio antara guru-murid yang disebabkan oleh perubahan jumlah murid rata-rata per kelas yang mungkin disebabkan oleh kebijaksanaan pimpinan dan kebijaksanaan nasional, perubahan fasilitas, perluasan gedung, metode belajar-mengajar yang digunakan, perubahan hari efektif sekolah perubahan jam pelajaran per minggu, dan perubahan jam wajib mengajar guru.
- 2) Perubahan yang disebabkan oleh adanya penggantian guru yang tidak memenuhi syarat, baik karena ijazah/kualifikasi pendidikan, bidang studi yang diajarkan, penggantian guru asing, dan lain sebagainya.
- 3) Perubahan yang disebabkan oleh adanya penggantian guru karena meninggal dunia, pensiun, berhenti, dan lain-lain.

Perencanaan pendidik dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan pendidik berdasarkan



peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis

Oleh karena kebutuhan tenaga pendidik selalu berubah dipengaruhi banyak faktor, maka dalam penentuan jumlah guru yang akan direkrut memerlukan perencanaan yang matang. Dengan demikian para pengelola tenaga guru dapat mengambil keputusan yang akurat dan tepat dalam pengangkatan guru selanjutnya.

Berikut ini akan dipaparkan bagaimana perhitungan kebutuhan guru berdasarkan jumlah rombongan belajar dan berdasarkan jumlah guru mata pelajaran yang dibutuhkan pada setiap rombongan belajar yang ada.

Tabel
Perhitungan Jumlah Kebutuhan Guru
Pemerintah Kabupaten/Kota

Nama Kab/Kota :

Provinsi :

No	Jenjang Sekolah	Jumlah Sekolah	Jumlah Rombongan Belajar/Kelas				Jumlah Siswa	Jumlah Jam Wajib Mata Pelajaran per minggu			Kebutuhan Guru / Kepala Sekolah	(Beze tting)	Selisih Kebutuhan Dengan Bezeting	Keterangan
			Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3	Jumlah Rombel		Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Jumlah Seluruhnya</i>			9	14	8	31	802	K13	K13	KTSP				
1	SMP /MTS....													
	a Kepala Sekolah													
	b Guru BK					12		4	4	4	5	5	0	Bk dihitung siswa
	c Guru PPKN							3	3	2	4	2	-2	

d	Guru Agama							3	3	2	4	3	-1	
e	Guru Matematika							5	5	4	6	6	0	
f	Guru Bahasa Indonesia							6	6	4	7	5	-2	
g	Guru Bahasa Inggris							4	4	4	5	4	-1	
h	Guru IPA							5	5	4	6	4	-2	
i	Guru IPS							4	4	4	5	7	2	Wakasek
j	Guru Penjas							3	3	2	4	2	-2	
k	Guru Seni Budaya							3	3	2	4	1	-3	
l	Guru Bahasa Daerah							2	2	2	3	1	-2	
m	Guru Keterampilan										0	1	1	
m	Guru TIK/Praktik							2	2	2	3	2	-1	Honorar

Medan,
Kepala.....
.....

()
NIP.

Catatan :

- 1 Untuk TK dan SD langsung diisi pada jumlah rombongan belajar
- 2 Jumlah jam wajib mata pelajaran per minggu sesuai standar yang ditetapkan Kementerian Pendidikan Nasional
- 3 Untuk Sekolah Dasar yang menggunakan model mata pelajaran maka metode perhitungannya menggunakan rumus =
(jml jam wajib mata pelajaran per minggu x jml Rombel) / 24 formula perhitungannya disesuaikan seperti SMP
- 4 Untuk SMK dapat dikelompokkan menurut bidang kejuruan misalnya SMK Ekonomi, SMK Pertanian dll
- 5 Pada kolom keterangan dapat diisi jumlah Guru yang diperbantukan/dipekerjakan di sekolah swasta
- 6 Untuk guru SMK dan SMU formatnya dapat disesuaikan dengan kondisi riil jurusan atau kejuruan yang ada dengan prinsip memenuhi jam wajib 24 jam per minggu.

E. Evaluasi dan Monitoring dalam Perencanaan

Wollman N Dunn (2003) menegaskan bahwa evaluasi adalah penggunaan metode penelitian social untuk secara sistematis menginvestigasi efektivitas program. Evaluasi dan monitoring perencanaan SDM merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap kebutuhan SDM dalam sebuah organisasi. Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya.

Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

Sementara itu, monitoring adalah proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program/Memantau perubahan, yang focus pada proses dan keluaran. Monitoring adalah prosedur penilaian yang secara deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan/atau mengukur pengaruh dari kegiatan yang sedang berjalan (on-going) tanpa mempertanyakan hubungan kausalitas. (Wollman, 2003:6)

Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Monitoring digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai seefektif dan

seefisien mungkin. Berdasarkan kegunaannya, William Travers Jerome menggolongkan monitoring menjadi delapan macam, sebagai berikut:

- 1) Monitoring yang digunakan untuk memelihara dan membakukan pelaksanaan suatu rencana dalam rangka meningkatkan daya guna dan menekan biaya pelaksanaan program;
- 2) Monitoring yang digunakan untuk mengamankan harta kekayaan organisasi atau lembaga dari kemungkinan gangguan, pencurian, pemborosan, dan penyalahgunaan;
- 3) Monitoring yang digunakan langsung untuk mengetahui kecocokan antara kualitas suatu hasil dengan kepentingan para pemakai hasil dengan kemampuan tenaga pelaksana;
- 4) Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan pendelegasian tugas dan wewenang yang harus dilakukan oleh staf atau bawahan;
- 5) Monitoring yang digunakan untuk mengukur penampilan tugas pelaksana;
- 6) Monitoring yang digunakan untuk mengetahui ketepatan antara pelaksanaan dengan perencanaan program;
- 7) Monitoring yang digunakan untuk mengetahui berbagai ragam rencana dan kesesuaiannya dengan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga; dan
- 8) Monitoring yang digunakan untuk memotivasi keterlibatan para pelaksana.

F. Penutup

Perencanaan program atau kebijakan pendidikan merupakan suatu kemampuan yang seyogyanya dimiliki oleh para pengelola pendidikan. Perencanaan ini sangat esensial perannya dalam menentukan sasaran dan kegiatan yang tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan nyata. Agar dapat dilakukan secara akurat, perencanaan tersebut perlu didasarkan pada data atau informasi kebutuhan yang akurat pula. Perencanaan yang hanya didasarkan pada perkiraan atau

dugaan sangat berpeluang untuk menghasilkan suatu keputusan yang menyestatkan. Dalam konteks inilah, peran analisis kebutuhan sangat fundamental dalam proses perencanaan. Melalui analisis kebutuhan dapat teridentifikasi kebutuhan pendidikan nyata di lapangan dan sekaligus dapat diketahui urutan prioritas dari kebutuhan-kebutuhan tersebut. Analisis kebutuhan merupakan langkah yang penting bila perencanaan benar-benar diharapkan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Analisis kebutuhan tidak boleh diabaikan atau dilakukan secara asal. Di Indonesia, seringkali kebutuhan yang diperlukan untuk memperbaiki hasil tidak dianalisis secara akurat, tetapi hanya didasarkan pada dugaan atau perkiraan. Bila hal ini terjadi, maka proses perencanaan bisa menghasilkan suatu keputusan yang didasarkan pada informasi yang salah, sehingga keputusan tersebut tidak berguna. Analisis kebutuhan melibatkan kegiatan mengidentifikasi kebutuhan, menempatkannya dalam urutan prioritas, serta memilih yang paling penting dan mengabaikan yang tidak penting. Sangatlah penting untuk diketahui, bahwa analisis kebutuhan memandang kebutuhan sebagai kesenjangan dalam hasil, bukan kesenjangan dalam masukan atau proses.

Daftar Pustaka

- Sagala, Syaiful. (2017). *Human Capital "Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok: Kencana.
- Williams, P. (1979). *Planning Teacher Demand and Supply*. Paris: Unesco.
- Gaffar. (1987). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK Ditjen Dikti – Depdikbud.
- Masyhud, Sultan. (2015). *Manajemen Profesi Kependidikan*, Yogyakarta: Kurnia kalam Semesta.
- Berelson dan G.A. Steiner, (2010). *Human Behavior: an inventory of scientific findings*, New York : Harcourt, Brace & World, inc
- Terry. George R.. (2005). *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton Institute.

- Andrew E. Sikula, (1981), *Personal Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- R.S., Schuler & Walker, Jackson. W. (1999), *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics*, (New York, West Publishing Company).
- Jr, Arthur W. Sherman, and Bohlander, George W. (1992). *Managing Human Resource*, 9th. Ed. South-Western Publishing Co. Ohio: Cincinnati.
- Leidman, M., Bruer, R. dan Maki, B, (1996). *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning. Human Resource Planning*, 19 (3):16.
- Buttler, J., Ferris, G., dan Napier, N., (1991). *Strategy and Human Resource Management, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Company*.
- Idris, Ridwan. (2014). *Manajemen Pendidikan dalam Aplikasinya di Sekolah*, Makassar: Alauddin University Press.
- Ward, John, Peppard, Joe. (2002). *Strategic Planning For Information System*. 3rd Edition. John Willey & Sons, Baffins Lane, Chichester.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Miner, John B.; & Mary Green Miner. (1973). *Personnel and Industrial Relation (A Managerial Approach)*. 2th Edition. New York: The Macmillan Company.
- Yunus, A. dan Sukartini, Titien. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka.
- Henry Simamora, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN

Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Pengadaan/rekrutmen pengadaan adalah suatu proses kegiatan mengusahakan calon pedidik yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah ada ditetapkan dalam klasifikasi jabatan. Pengadaan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Pengadaan ini merupakan usaha-usaha mengatur komponis tenaga kependidikan secara seimbang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas kependidikan melalui penyeleksian yang dilakukan. Langkah penting dalam proses pengadaan sebagai kelanjutan perencanaan tenaga kependidikan:

- 1) Menyebarkan/pengumuman tentang kebutuhan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis dan kualifikasi sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan
- 2) Membuka pendaftaran bagi pelamar atau sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan-persyaratan administratif maupun persyaratan akademis
- 3) Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan. Standar seleksi menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, tujuan-tujuan, perangai, pengetahuan umum, ketrampilan komunikasi, motivasi, minat, sikap, kesehatan mental, dsb.

Teknik-teknik seleksi yang dapat digunakan atau cara-cara yang dapat ditempuh melalui:

- 1) Pengumpulan informasi tentang calon-calon yang memberi harapan baik. Informasi ini dapat mencakup "*personal references*" dan "*employment references*". Sejumlah informasi ini dapat diperoleh melalui dokumen-dokumen atau berkas-berkas lamaran yang masuk dan dapat pula dilakukan melalui kontak-kontak lainnya
- 2) Penyelenggaraan "testing" secara tertulis, misalnya penggunaan tes-tes psikologis, tes-tes pengetahuan, dan bentuk tes yang mengukur beberapa bagian pekerjaan yang akan diemban
- 3) Penyelenggaraan testing secara lisan dan wawancara seleksi, yaitu percakapan formal yang dilakukan secara cukup mendalam untuk mengevaluasi calon

Pemeriksaan medis atau kesehatan calon, baik dengan menunjukkan informasi kesehatan, maupun pemeriksaan yang dilakukan secara langsung oleh tim yang sengaja dibentuk.

Perkembangan organisasi dari waktu ke waktu di berbagai negara memunculkan kesepakatan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan, aktivitas yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi.

Tidak ada misteri dalam meningkatkan produktifitas. Faktor utamanya adalah terletak pada manajemen sumber daya manusia yang tepat. Organisasi yang unggul adalah mereka yang dapat merencanakan secara efisien, mengarahkan pekerja secara efektif, selalu mengelola organisasi dengan teknik, metode, dan gaya manajemen yang baru dan sesuai dengan tuntutan zaman, pekerjaan, dan misi.

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran dan kekuatan sumber daya manusia yang paling berpengaruh dalam melakukan proses transformasi dalam organisasi.

Sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Untuk itu, lembaga harus mampu mengelolanya dengan efektif dan efisien. Mengacu pada era globalisasi yang menuntut dari setiap organisasi, persaingan global telah meningkatkan standar dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, serta operasionalisasi yang lancar. Penting pula disadari bahwa standar tersebut senantiasa dinamis sehingga membutuhkan pengembangan yang lebih lanjut dari organisasi dan para pegawainya. Dengan menerima tantangan dari standar yang makin meningkat ini, organisasi yang efektif bersedia melakukan hal-hal penting untuk dapat bertahan dan meningkatkan kemampuannya dan para pegawainya hingga dapat mempertajam keahlian.

Untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan berusaha untuk dapat menghadapi berbagai tantangan yang ada, perekrutan dan seleksi merupakan kunci sukses pengelolaan organisasi.

Sedemikian pentingnya persiapan akan sumber daya manusia ini bisa kita perhatikan dalam firman Allah SWT dalam surah al-Anfal [8]: 60 berikut ini:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ
بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ
يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا
تُظْلَمُونَ

Artinya: *Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan). (Q.S. al-Anfal [8]: 60)*

Maka pada kesempatan ini, kami akan membahas tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam bingkai manajemen pendidikan Islam

A. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi

1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada (Schuler dan Jackson, 1997: 227). Veithzal Rivai (2009:1) mengemukakan rekrutmen adalah proses untuk menentukan dan menarik calon pelamar, yang mampu bekerja pada suatu perusahaan. Maltis (2010:112) menyatakan, rekrutmen pegawai adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa rekrutmen adalah suatu proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya.

Menurut Umi Sukamti (1989:149), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:228) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan; (2) terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan; (5) mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku.

Setelah diadakan perencanaan SDM, analisis dan klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Gomes, 2003: 105).

Rekrutmen menurut Veithzal Rivai (2009:192) adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu melamar sebagai karyawan. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan SDM (karyawan) yang berkualitas untuk

menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2009:228), perekrutan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional

Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:45-46), mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para peramal untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidak pastian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kualitasnya. Apabila tidak sesuai yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat dikatakan kemungkinan aktivitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan

Jadi, dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik para pelamar untuk dapat ditempatkan pada jabatan atau pekerjaan dalam dan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi.

2. Pengertian Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Seleksi adalah proses memilih pefamar yang memiliki kualifikasi terbaik sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk suatu posisi yang tersedia. Seleksi juga diartikan

sebagai proses memilih dari suatu kelompok atau individu pelamar yang terbaik dan cocok untuk posisi tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Castetter (1996:156) mengemukakan bahwa proses seleksi merupakan proses pembuatan keputusan untuk memilih seseorang dalam menduduki suatu posisi berdasarkan tingkat tertinggi karakter yang diperlukan sesuai dengan persyaratan tuntutan kerja posisi yang ditawarkan. Menurut Umi Sukanti (1989:153) seleksi adalah proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:229), yang mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Sedikit berbeda dengan definisi di atas, Mathis dan Jackson (2003:234) mengatakan bahwa seleksi adalah proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses memilih siapa yang terbaik dari sekelompok pelamar sesuai dengan kriteria-kriteria yang dipersyaratkan bagi posisi tertentu yang tersedia. Seleksi ini dilakukan bukan hanya terhadap pelamar dari tenaga kerja baru, tetapi juga dilakukan terhadap tenaga kerja lama yang akan ditempatkan pada posisi baru. Dengan demikian, maka kegiatan seleksi ini merupakan lanjutan dari kegiatan rekrutmen, baik yang bersumber dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Dengan rekrutmen, organisasi dapat memperoleh sejumlah pelamar dengan kualifikasi beragam, dan dengan seleksi organisasi dapat memilih pelamar

yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai dengan yang dibutuhkan untuk menjadi SDM organisasi.

B. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Adapun prinsip-prinsip rekrutmen yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Prinsip Kemanusiaan, prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
 - 2) Prinsip Demokrasi, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
 - 3) Prinsip *The Right Man On The Right Place*, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
 - 4) Prinsip *Equal Pay For Equal Work*, pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.
 - 5) Prinsip Kesatuan Arah, prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan ke satu arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan (Suwanto, 2003:134).
 - 6) Prinsip Kesatuan Tujuan, prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
 - 7) Prinsip Kesatuan Komando, karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
- Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja, prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

C. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah untuk memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi dan sekaligus untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Jangka pendeknya berarti memenuhi kebutuhan akan pegawai sesuai dengan tuntutan saat ini, sedangkan jangka panjangnya adalah memenuhi penyediaan pegawai secara terus menerus. Samsudin (2009:81) menegaskan bahwa tujuan rekrutmen diarahkan sebagai upaya mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (recruiter) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Kegiatan rekrutmen ini penting bagi suatu organisasi, karena kualitas SDM suatu organisasi tergantung pada kualitas rekrutmennya. Mondy dan Noe (1996:175) menyebutkan bahwa rekrutmen merupakan kegiatan yang dilakukan setelah perencanaan SDM dirancang, karena dengan perencanaan tersebut sudah dapat ditetapkan kualifikasi orang yang dibutuhkan organisasi, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, atau kualifikasi khusus.

Rekrutmen ini dapat dilakukan dengan cara mencari SDM yang berasal dari dalam organisasi atau mencari SDM yang berasal dari luar organisasi dengan menggunakan metode-metode tertentu. Berkaitan dengan kegiatan rekrutmen ini, Gibson dan Hunt (1965:86) mengatakan bahwa sebagai bagian dari *the hiring function*, kegiatan rekrutmen ditindaklanjuti dengan kegiatan seleksi atau keputusan tentang identifikasi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Senada dengan pendapat di atas, Kaufman (1972:11-12) mengemukakan bahwa harus ada kesatuan antara identifikasi kebutuhan, penentuan persyaratan pegawai untuk memenuhi kebutuhan, strategi seleksi, evaluasi efektivitas penampilan sesuai kebutuhan, dan kesiapan merubah langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sistem pendidikan yang responsif, efektif, dan efisien.

Setiap aktivitas tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan baik tujuan individu, kelompok, maupun organisasi.

Demikian juga halnya dengan rekrutmen pegawai atau tenaga kerja. Pengadaan atau penarikan pegawai tersebut bertujuan untuk mengkomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan. Semakin banyak pelamar yang menginginkannya, semakin besar kesempatan untuk memperoleh seorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Sekaligus pihak lembaga harus menyiapkan informasi yang cukup mengenai pekerjaan dan persyaratannya agar yang berminat hanyalah orang yang memenuhi persyaratan. Jika tidak, maka biaya penarikan akan tinggi (Admowibowo, 2000:28)

Kemudian Mangkunegara (2008:30) menjelaskan lebih rinci dijelaskan bahwa dalam rekrutmen tenaga kerja untuk sebuah organisasi mempunyai beberapa tujuan:

- (a) Aktivitas kelompok pelamar membatasi sampai di mana aktivitas penyusunan pegawai berikutnya mencapai tujuan. Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan pada calon yang akan dipanggil kembali.
- (b) Aktivitas rekrutmen dapat mempengaruhi apakah pelamar menerima tawaran pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
- (c) Aktivitas rekrutmen merupakan informasi. Perekrutan mengumpulkan beberapa informasi yang digunakan untuk menyeleksi pelamar selama proses rekrutmen. Program pengadaan yang benar seharusnya hanya akan menarik calon karyawan yang berkualitas, bukan orang-orang yang tidak memiliki kompetensi yang diinginkan lembaga.

Oleh karena itu pengadaan atau penarikan tenaga kerja baru dapat dimulai setelah persyaratan atau kualifikasi dari pekerja diketahui, begitu pula dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakannya. Jadi pada prinsipnya tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan pegawai dalam rangka mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam sebuah lembaga.

Untuk mendapatkan pegawai atau karyawan yang terbaik, maka perlu dasar-dasar rekrutmen yang baik pula

(Nata, 2005:120). Dasar- dasar program rekrutmen yang baik mencakup:

- 1) Memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- 2) Tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- 3) Berlangsung secara berkesinambungan.
- 4) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.
- 5) Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan yang saat ini dikaryakan oleh lembaga lain atau yang tidak bekerja.

Pada umumnya, kegiatan penarikan lebih sering dilakukan pada organisasi yang besar dari pada organisasi yang kecil. Untuk mencapai tujuan-tujuan rekrutmen tersebut diatas perlu diperhatikan variabel-variabel yang turut mempengaruhinya. Misalnya kompensasi yang terdiri atas gaji pokok, insentif dan fasilitas. Hal ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya perputaran tenaga kerja dan pada gilirannya akan mempengaruhi upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. (Nata, 2005:137)

D. Kebijakan-kebijakan dilakukannya Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*varancy*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain (Gomes, 2003:105-106):

- a) Berdirinya organisasi baru
Berdirinya kelas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa, jadi membutuhkan guru baru pula.
- b) Adanya perluasan kegiatan
Yang dimaksud perluasan kegiatan seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru.
- c) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
Adanya rancangan program baru sehingga membutuhkan tenaga baru pula.
- d) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
Mutasi atau pekerja yang pindah ke organisasi lain biasanya dikarenakan pindah rumah atau ikut suami/istri ke daerah lain.

- e) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive Pekerja yang berhenti karena cuti hamil atau karena telah melanggar peraturan sehingga diberhentikan oleh pihak lembaga/instansi yang terkait.
- f) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun
Usia pensiun atau usia lanjut sudah tidak mungkin melakukan proses belajar mengajar.
- g) Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Dari uraian alasan-alasan rekrutmen diatas lembaga pendidikan melakukan rekrutmen guru baru karena berbagai alasan seperti halnya terciptanya kegiatan baru, tenaga yang pensiun, meninggal, cuti, dan ada pula yang pindah karena ikut pindah suami/istri. Sehingga lembaga pendidikan membutuhkan tenaga baru (guru) untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar sebagaimana biasanya.

Proses Seleksi Calon Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyaring atau menyisihkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi.

Banyak tahapan dalam proses seleksi serta urutannya yang bervariasi. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasa digunakan diantaranya adalah:

Tahap 1: Wawancara saringan pendahuluan. Langkah pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan. Pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar.

Tahap 2: Pengisian formulir lamaran. Formulir lamaran adalah catatan formal lamaran pekerjaan seseorang. Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi di hampir semua organisasi. Formulir lamaran berfungsi sebagai catatan aplikasi kepegawaian dan sebuah cara untuk menelusuri karakteristik pelamar manakala muncul lowongan kerja dimasa depan.

Tahap 3: Wawancara kerja. Wawancara kerja merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan

untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja. Wawancara kerja dapat menilai pelamar atas sifat-sifat seperti penampilan pribadi, peragai, stabilitas emosi, kedewasaan, sikap, motivasi, dan minat (Simamora, 2006: 222-229).

Tahap 4: Tes seleksi. Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk menilai kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja. Tes seleksi merupakan ukuran yang obyektif dan terstandardisasi dari karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian.

Tahap 5: Pemeriksaan referensi dan latar belakang. Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang disebut dengan pengecekan referensi dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas criminal, dan karakter umum lainnya.

Tahap 6: Pemeriksaan fisik. Pemeriksaan fisik diwajibkan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, kapten kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium, dll. Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi.

Tahap 7: Keputusan pengangkatan. Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi (Simamora, 2006: 240-247).

E. Sumber-Sumber dan Metode Rekrutmen

Untuk memperoleh calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan, ada dua sumber rekrutmen yang digunakan, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal adalah proses mencari dan menemukan calon tenaga kerja dari kalangan karyawan yang berada dan tersedia dalam suatu organisasi, sedangkan rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan calon tenaga kerja dari luar organisasi.

Rekrutmen internal digunakan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong yang tidak mungkin diisi oleh tenaga kerja dari luar, terutama dilihat dari segi keterampilan atau keahlian yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut. Sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan karena adanya perkembangan organisasi yang memerlukan tenaga kerja baru, atau untuk melengkapi tenaga kerja yang ada agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Menggunakan sumber rekrutmen internal maupun eksternal sangat tergantung kepada tujuan rekrutmen itu dilakukan dan ketersediaan SDM yang ada, karena keduanya memiliki keuntungan dan kerugian, tetapi yang harus diingat bahwa menggunakan sumber rekrutmen secara internal dapat menjadi pendorong bagi pegawai yang ada untuk bekerja dengan lebih baik.

Untuk melakukan rekrutmen internal, Mathis dan Jackson mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan, di antaranya: a) *Job posting* dan *job bidding*. *Job posting* adalah penawaran terbuka untuk suatu jabatan, sedangkan *job bidding* adalah penawaran pekerjaan kepada para pegawai yang dianggap memiliki keahlian untuk melamar atau ditempatkan pada suatu jabatan tertentu; b) melakukan promosi dan transfer; c) merekrut mantan karyawan atau mantan pelamar yang pernah diwawancarai; d) merekrut kenalan tenaga kerja lama.

Adapun untuk melakukan rekrutmen secara eksternal, Cascio dan Awad (1981:216) mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan, di antaranya: a) membuat iklan tentang tenaga kerja yang dibutuhkan dengan menggunakan berbagai media, termasuk media internet, b) kerjasama dengan agen tenaga kerja, c) kerjasama dengan lembaga pendidikan, dan d) kerjasama dengan organisasi profesional.

Rekrutmen juga dapat dilakukan melalui metode lain sebagai alternatif untuk menghindari kelemahan dari rekrutmen internal maupun eksternal. Dalam hal ini Ivancevich (2001:200-202) memberikan beberapa metode, di antaranya: a) menetapkan sistem kerja lembur (*overtime*) jika ada tekanan untuk segera mencapai target, b) tenaga kerja

sewaan (*leasing employee*), c) tenaga kerja temporer (*temporary employment*). Sistem rekrutmen seperti ini oleh Mathis dan Jackson (2003:209) disebut sebagai *staffing* yang fleksibel, untuk menghindari adanya biaya yang tinggi dan resiko lainnya yang berkaitan dengan peraturan.

F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*varancy*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain: (1) Berdirinya organisasi baru, (2) Adanya perluasan kegiatan organisasi, (3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru, (4) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain, (5) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif, (6) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension, (7) Adanya pekerja yang meninggal dunia (Gomes, 2003: 105-106).

(1) Teknik-teknik Rekrutmen

Teknik rekrutmen dapat dilakukan dengan asas disentralisasikan dan didesentralisasikan.

1) Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan

Jika instansi tersebut mempunyai beberapa ribu pekerja, dan jika departemen-departemen yang berbeda merekrut sejumlah besar pekerja juru ketik atau teknis bagi tipe kedudukan yang sama, rekrutmen yang disentralisasikan, instansi yang emngelola sumber daya manusia itu akan bertanggungjawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan di waktu akan datang. Dalam kenyataannya, proyeksi yang tepat mengenai kebutuhan-kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa hal, seperti:

- (a) Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastic mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, dan karenanya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan;

- (b) Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar dari pada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi dengan pelamar-pelamar yang berkualitas.
- (c) Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu persentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan-persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi semua persyaratan masuk yang umum (Gomes, 2003: 111-112).

Atas pertimbangan-pertimbangan itu, instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia. Untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- (a) Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji;
- (b) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi);
- (c) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja;
- (d) Kualifikasi minimal;
- (e) Tanggal mulai kerja;
- (f) Prosedur-prosedur pelamaran;
- (g) Tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran-pelamaran (Gomes, 2003: 112).

Waktu pengumuman antara pekerjaan yang sifatnya teknis dan juru tulis, dan pekerjaan yang sifatnya manajerial tidak sama. Umumnya lowongan-lowongan

kerja yang bersifat manajerial, yang membutuhkan keahlian-keahlian tertentu, biasanya lebih lama waktunya, supaya para pelamar bisa mempelajari lowongan kerja tersebut dan punya waktu yang cukup untuk mempertimbangkan dan menyerahkan lamarannya. Juga karena instansi-instansi jauh lebih mampu untuk memprediksikan lowongan-lowongan manajerial ketimbang lowongan-lowongan untuk juru tulis dan teknis.

Jika terdapat kelompok-kelompok anggota masyarakat yang tidak terwakilkan dalam suatu instansi tertentu, seperti kaum wanita, kaum minoritas, atau kelompok-kelompok lainnya, seperti ras, suku bangsa, daerah, maka rekrutmen membutuhkan waktu yang agak lama kalau memang rekrutmen itu ditargetkan untuk kelompok-kelompok tersebut (Gomes, 2003: 113).

2) Teknik Rekrutmen yang Didesentralisasikan

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relative kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi khas professional, ilmiah atau administrasi bagi suatu instansi tertentu. Selama masa resesi, di mana permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat tetapi lowongannya terbatas, maka penggunaan rekrutmen dengan cara ini lebih efektif.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi dari kedua jenis rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun yang didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat, dan pada waktu bersamaan akan memberikan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel (Gomes, 2003: 113-114).

(2) Sumber Perekrutan

Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen adalah mencari calon sebanyak jumlah yang

diperlukan yang akan di seleksi mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan.

Ada dua sumber pengganti yang potensial: tenaga kerja dari luar dan tenaga kerja internal yang ada (Fitzenz dan Davison, 2011: 55). Cara-cara tersebut, dengan kelebihan dan kekurangannya, akan diuraikan di bawah ini.

1) Mencari dari dalam (Internal)

Maksud mencari dari dalam adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam organisasi kita sebelum mencarinya diluar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara yang umum digunakan oleh perusahaan adalah di bawah ini:

(a) *Meminta bantuan karyawan lama.*

Salah satu cara umum yang sering digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon pegawai adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu mereka yang sudah di dalam perusahaan

(b) *Mencari dari Arsip (bank data) pelamar.*

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon kesana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar.

(c) *Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan*

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih dulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan. Secara politis dan psikologis, tentunya kebijakan ini sangat bagus. Walaupun demikian, semua persyaratan harus di umumkan secara terbuka demikian juga tes-tes dan seleksi lain yang harus diikuti karyawan Sutrisno (2009:46-48).

2) Mencari dari Luar (Eksternal)

Menurut Sutrisno (2009:48-53) Cara dan teknik yang digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari

sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut mulai memasang iklan, menggunakan jasa kantor Dinas Tenaga Kerja, sampai menggunakan pembajak. Cara-cara tersebut akan dibahas di bawah ini:

- (a) Memasang iklan lowongan
- (b) Menyusun iklan lowongan
- (c) Tetapkan dulu audiensinya
- (d) Rancang isi iklan
- (e) Ukuran iklan
- (f) Pilihan media
- (g) Iklan terbuka atau tesamar
- (h) Mememfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat
- (i) Memanfaatkan jasa pencari
- (j) Menggunakan jasa konsultan dan head hunter
- (k) Rekrutmen langsung dikampus
- (l) Rekrutmen melalui organisasi.

G. Kendala-Kendala dalam Proses Rekrutmen

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2007:44-45) agar proses perekrutan berhasil, maka perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan, dan lingkungan eksternal. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi umumnya kendala itu meliputi:

a) Kebijakan-Kebijakan Organisasi.

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan antara lain:

1) Kebijakan kompetensi dan kesejahteraan.

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, maka pelamar yang serius akan semakin banyak. Akan tetapi jika gaji dan kesejahteraan rendah pelamar akan sedikit.

2) Kebijakan promosi.

Kebijaksanaan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kesempatan pertama kepada karyawan yang ada untuk mengisi lowongan

pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan “pemeliharaan” para karyawan. (Handoko, 2001 :71)

3) Kebijakan status Karyawan.

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap (*full time*) maka pelamar semakin banyak. Sebaliknya, jika status karyawan honorer, musiman atau sementara atau *part time* maka pelamar sedikit.

4) Kebijakan Sumber Tenaga Kerja. Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari lokal maka pelamar yang serius sedikit. Sebaliknya jika tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara maka pelamar akan semakin banyak.

b) Persyaratan Jabatan

Persyaratan-persyaratan setiap jabatan adalah salah satu kendala penarikan. Untuk menarik tenaga-tenaga yang terampil lebih sulit dari pada tenaga yang kurang terampil. Pengetahuan akan persyaratan-persyaratan jabatan memungkinkan bagian personalia untuk memilih jalan terbaik dalam program penarikan dengan batasan-batasan yang ada. Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Dan apabila persyaratannya yang harus dimiliki sedikit maka pelamar akan semakin banyak.

c) Metode pelaksanaan penarikan.

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar , radio atau TV maka pelamar akan semakin banyak. Dan sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar sedikit.

d) Kondisi pasar tenaga kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar juga sedikit.

e) Solidaritas perusahaan.

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Jika

solidaritas perusahaan besar pelamar semakin banyak akan tetapi sebaliknya jika solidaritas rendah maka pelamar sedikit.

f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

Kondisi perekonomian, penjualan dan perubahan perilaku pesaing juga sering memaksa perusahaan untuk menyelesaikan upaya penarikannya. Persaingan yang semakin ketat untuk memperebutkan tenaga-tenaga berkualitas memerlukan program penarikan yang lebih agresif. (Hasibuan, 2007:44-45)

Mengkaji berbagai kendala umum yang ada dalam pelaksanaan rekrutmen memang perlu mengetahui kendala-kendala penarikan pegawai yang terjadi, seperti yang telah dijabarkan di atas, sekolah harus mampu mengatasi berbagai kendala tersebut, salah satunya yaitu dengan membuat perencanaan rancangan program yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan dijalankan dengan baik oleh lembaga pendidikan. Sehingga sekolah dapat mengetahui kendala-kendala yang ada dan dapat mengatasinya dengan baik.

Kendala-kendala Penempatan

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai itu sendiri.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Mathis dan Jackson (2003:234-235) mendefinisikan penempatan sebagai kegiatan menempatkan seseorang pada posisi yang tepat, dan penempatan sumber daya manusia seharusnya dipandang sebagai proses pencocokan antara keahlian individu dengan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan

tertentu. Oleh karenanya, penempatan ini merupakan rangkaian dari kegiatan seleksi yang dilakukan organisasi secara terus menerus untuk mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Sedangkan menurut Werther dan Davis (1996:216) penempatan adalah penugasan pegawai pada suatu pekerjaan yang baru.

Mengacu pada dua pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan penempatan bukan hanya dilakukan terhadap tenaga kerja yang baru diterima, tetapi dikerjakan secara terus menerus terhadap pegawai lama dengan terus melakukan proses seleksi agar dapat menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan demikian, maka proses seleksi juga tidak hanya dilakukan pada saat menerima tenaga kerja baru, tetapi juga pada saat menempatkan tenaga kerja lama pada posisi yang baru.

Penempatan kerja merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan ini juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri agar yang bersangkutan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Penempatan ini harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki tenaga kerja agar dengan adanya penempatan tersebut gairah bekerja dan prestasi kerja tinggi serta hasil yang maksimal. Dalam penempatan karyawan, perusahaan harus memperhatikan hal – hal berikut: a) Adanya kecakapan yang dimiliki calon karyawan yang akan ditempatkan juga kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain, b) Adanya uraian jabatan yang jelas mengenai jabatan yang lowong tersebut, dan c) Adanya kebijakan penempatan karyawan yang baku pada jabatan.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:155) adalah: 1) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia, 2) Mengupayakan persetujuan

anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan, 3) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid, 4) Pengadaan, 5) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas, dan 6) Mengadakan seleksi pegawai.

Terkait dengan faktor yang patut dipertimbangkan dalam kaitan penempatan ini, Castetter (1981:192-293) menyebutkan bahwa pertimbangan dalam menempatkan seseorang tidak hanya didasarkan pada kemampuan akademik saja, tetapi ada faktor-faktor lain yang juga harus dipertimbangkan agar efektivitas kerjanya dapat ditingkatkan. Di antara faktor tersebut meliputi hal-hal yang berkaitan dengan keadaan individu, seperti tingkat intelegensi, kemampuan fisik dan psikis, motivasi, nilai, dan kepercayaan; berkaitan dengan organisasi, seperti sistem, aturan main, pengelompokan, perilaku atasan, dan iklim organisasi itu sendiri; berkaitan dengan lingkungan eksternal, seperti keadaan keluarga, kondisi ekonomi, aspirasi politik, legalitas, nilai-nilai sosial, dan ikatan-ikatan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:45), dalam penempatan kerja karyawan harus mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
- 2) Pengetahuan Kerja. Pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- 3) Keterampilan Kerja. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu:
 - 4) Keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan.
 - 5) Keterampilan fisik seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
 - 6) Keterampilan sosial seperti memengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.

7) Pengalaman Kerja. Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

Terhadap tenaga kerja lama menurut Werther dan Davis (1996:261-265) kegiatan penempatan dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya: a) promosi (*promotion*), yaitu proses pemindahan tenaga kerja pada posisi yang lebih tinggi tanggung jawabnya, tingkat kedudukannya, dan upahnya. Promosi ini biasanya didasarkan pada prestasi kerja (*merit system*) atau pada lamanya masa kerja (*seniority system*); b) transfer, yaitu proses pemindahan tenaga kerja pada posisi lain yang relatif sama tanggung jawabnya, tingkat kedudukannya, dan upahnya; c) demosi (*demotion*), yaitu proses pemindahan tenaga kerja pada posisi lain yang lebih rendah tanggung jawabnya, tingkat kedudukannya, dan upahnya. Demosi ini biasanya merupakan suatu hukuman dan kebalikan dari promosi yang merupakan penghargaan (*reward*).

H. Tahapan dalam Proses Rekrutmen

Untuk memperoleh SDM yang memiliki kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan, Werther dan Davis (1996:216) menawarkan delapan langkah yang sebaiknya dilakukan dalam proses rekrutmen seperti yang terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 1: *Steps in The Selection Process*

<i>Hiring Decision</i>	Step 8
<i>Realistic Job Previews</i>	Step 7
<i>Supervisory Interview</i>	Step 6
<i>Medical Evaluation</i>	Step 5
<i>References and Background Checks</i>	Step 4
<i>Selection Interview</i>	Step 3
<i>Employment Tests</i>	Step 2
<i>Preliminary Reception of Applications</i>	Step 1

Sumber: Werther dan Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, 1996:216).

Dari gambar tersebut terlihat bahwa sebelum keputusan diterima atau tidaknya seseorang menjadi bagian dari pegawai suatu organisasi, ada beberapa langkah yang harus dilalui, yaitu: **pertama** persiapan penerimaan surat lamaran; **kedua** melakukan tes-tes pekerjaan yang mencakup tes psikologi (*psychological test*), tes pengetahuan (*knowledge test*), dan tes pelaksanaan pekerjaan (*performance test*) yang dalam hal pendidikan adalah tes mengajar; **ketiga** wawancara seleksi yang dapat bermanfaat untuk memperoleh kesan tentang akseptabilitas dan kapabilitas pelamar; **keempat** pemeriksaan referensi yang dalam hal **ini** setidaknya terdiri dari *personal references* yang dapat memberikan informasi tentang karakter, kemampuan intelektual, sikap dan nilai yang dianut pelamar, serta *employment references* yang dapat memberikan informasi tentang latar belakang atau pengaiaman kerja pelamar; **kelima** evaluasi medis baik melalui pemeriksaan surat keterangan dokter atau mengadakan pemeriksaan sendiri oleh dokter yang ditunjuk organisasi; **keenam** wawancara dengan penyelia yang dalam hal pendidikan tinggi lebih ditujukan pada wawancara pada masing-masing program studi yang akan dimasukinya; **ketujuh** pengenalan pekerjaan dengan memperlihatkan kondisi kerja, peralatan kerja, atau tempat kerja; **kedelapan** keputusan penerimaan (Werther dan Davis, 1996:216).

Model proses seleksi yang agak berbeda ditawarkan oleh Castetter (1981:159) terdiri dari langkah **pertama** dalam kegiatan seleksi adalah mendisain rencana seleksi yang dapat dilakukan oleh orang dalam atau luar organisasi; **langkah kedua** adalah menentukan posisi, tugas-tugas yang harus dikerjakan pada posisi tersebut, dan personil yang dipersyaratkan untuk tugas tersebut. Dalam langkah ini penting untuk diketahui karakteristik calon pegawai yang meliputi: latar belakang kehidupan, ciri-ciri pribadi, sikap dan kebutuhan, kemampuan melaksanakan tugas pokok, penampilan mengajar, dan sistem nilai yang dianut; **langkah**

ketiga adalah mengumpulkan informasi yang tepat tentang keadaan calon pegawai yang meliputi pengalaman kerja, transkrip ijazah, rekomendasi, hasil ujian, hasil interview, hasil observasi, pemeriksaan latar belakang pemberi rekomendasi, dan riwayat hidup calon; **langkah keempat** adalah mengevaluasi informasi melalui studi banding antar calon dan laporan penilaian yang berbeda antara perilaku yang diperlukan dengan perilaku yang dimiliki. Pada langkah ini, akan diperoleh kemungkinan informasi penampilan yang tidak memuaskan dan kemungkinannya ditolak; **langkah kelima** adalah membuat keputusan pengangkatan yang dalam hal ini memerlukan daftar persyaratan, sebagai bahan pertimbangan pokok untuk membuat keputusan; **langkah keenam** adalah menawarkan kesempatan kerja pada pelamar yang memenuhi persyaratan; dan **langkah ketujuh** adalah menempatkan pelamar pada posisi yang telah disepakati.

Mengacu pada model tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan rekrutmen atau seleksi merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dengan kegiatan penempatan dan kegiatan perencanaan, sehingga kualitas penempatan sumber daya manusia akan dipengaruhi oleh kualitas perencanaan seleksi, dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kualitas kerja

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan keputusan organisasi, diterima/tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tepat/tidaknya

seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi (Gomes, 2003: 117).

Seleksi seharusnya dilakukan, sekalipun tenaga kerja yang tersedia kurang dari yang diperlukan oleh suatu lembaga pemerintah atau swasta karna tujuan seleksi bukan sekedar memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi sekaligus juga kualitatif, dalam arti mempunyai persyaratan yang diperlukan sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia baginya.

Dalam mengadakan seleksi tenaga kerja, di samping terlebih dulu di tentukan kualifikasi yang harus dimiliki oleh tenaga kerja, perlu juga diperhatikan kebijaksanaan yang diambil dalam melakukan seleksi itu sendiri.

Adapun kebijaksanaan pemerintah tentang ketenagakerjaan yang harus diperhatikan antara lain ialah larangan:

- (1) Mempekerjakan tenaga kerja anak-anak yang berumur dibawah 14 tahun.
- (2) Mempekerjakan wanita pada malam hari, kecuali karena sifat pekerjaan yang harus dilakukannya.
- (3) Diskriminasi upah dan sebagainya dan sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan (Saksono, 2001:63-64).

Seleksi adalah upaya yang dilakukan untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan diisi dan ditempatinya. Kesesuaian tersebut dapat pada dasarnya dapat diketahui dengan mengacu pada deskripsi pekerjaan/jabatan yang telah dibuat. Dalam sumber lain dikemukakan bahwa seleksi adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada (Rivai, 2009: 207).

Sedangkan penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu. Hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain (Rivai, 2009: 271).

Jadi, Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini. Biasanya supervisor seorang karyawan dengan konsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan. Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi (Rivai, 2009: 272).

1. Seleksi Calon

Pada tahap ini, kita harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuan memilih calon di antara beberapa calon yang akan kita tawari pekerjaan atau tawaran yang memang harus di isi, Tujuannya dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan dan budaya perusahaan kita (Sutrisno, 2009:53). Pada prakteknya, proses seleksi di dalam organisasi sebenarnya bervariasi menurut organisasi dan menurut tingkat dalam organisasi yang sama (Freeman dan Gilbert, 79).

Pada umumnya alat yang hampir selalu di gunakan oleh perusahaan untuk menyeleksi adalah berbagai tes dan wawancara. Semua tes tersebut akan dijelaskan dibawah ini:

(1) Screering Lamaran

Tentu saja, pada tahap awal, seleksi kandidat dapat dan harus dilakukan dengan membaca surat-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat di cek dalam kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan yang di tetapkan atau tidak lamaran yang dianggap memenuhi persyaratan dan yang tidak kemudian dipisahkan dan disimpan dalam fail yang berbeda.

(2) Tes Mengisi Formulir Lamaran

Pada tahap kedua dari proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan. Bila pekerjaan yang dilamar menuntut kemampuan berbahasa inggris, formulir tersebut harus

disiapkan dalam bahasa inggris. Tujuan pertama, untuk mengetahui apakah benar pelamar tersebut yang membuat riwayat hidup yang dikirimkan atau di buatkan oleh orang lain. Kedua, adalah untuk mengetahui lebih banyak informasi oleh pelamar yang khusus dibutuhkan untuk tahap seleksi selanjutnya.

(3) Tes Kemampuan dan Pengetahuan

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Jenis tes yang umum adalah:

- (a) *Tes kemampuan Numecary*, yaitu kemampuan melakukan penghitungan secara cepat dan teliti. Tes *Numecary* biasanya digabung dengan tes *accuracy*, yaitu ketelitian dan ketetapan dalam menghitung.
- (b) *Tes Intelegensia dasar*, yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar/calon. Tes jenis ini juga dapat menjadi tes bagian psikologis.
- (c) *Tes Kemampuan dan Keterampilan teknis*. Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar. Tes-tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri tetapi bahan atau pertanyaannya harus disediakan soleh unit kerja yang akan membutuhkan tenaga kerja.
- (d) *Tes pengetahuan umum*, sesuai namanya tes ini brsifat sangat umum dan berkisar tentang hal-hal umum misalnya kejadian-kejadian terakhir yang terjadi di indonesia dan dunia
- (e) *Tes psikologi*, ada beberapa yang harus di garis bawah tentang tes fsikologi. Pertama, tes fsikologi sebenarnya lebih tepat di sebut “pemotretan kandidat secara psikologis”. Tujuan dari pemotretan psikologis adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karasteristik psikologis seperti sikap, minat, sistem nilai, motivasi, dan watak yang tepat untuk jabatan yang diisi. Kedua, adalah tidak tepat untuk memilih seorang calon karyawan semata-mata hanya berdasarkan hasil dari sebuah tes fsikologi. Hasil sebuah tes fsikologi seharusnya harus di gunakan sebagai salah satu yang di gunakan sebagai sumber informasi tentang seorang

kandidat yang dapat kita gunakan sebagai dasar pembuatan keputusan.

- (f) *Tes dexterity*, adalah tes untuk mengukur kecekatan tangan atau jari tangan untuk pekerjaan yang menuntut kecekatan organ tersebut.
- (g) *Tes kemampuan atau daya tahan fisik*, Biasanya digunakan untuk para calon-calon yang akan mengisi jabatan yang memerlukan ketahanan fisik yang prima salah satunya adalah jabatan satpam.

(4) Wawancara

Tujuan dari wawancara seleksi adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih. Apabila calon telah di pilih berdasarkan hasil tes dan wawancara, masih ada dua hal yang harus kita lakukan sebelum menetapkan calon yang dipilih dalam pekerjaannya. Kedua hal tersebut adalah pemeriksaan tes kesehatan dan pengecekan referensi, yang keduanya akan di jelaskan di bawah ini.

(a) Pemeriksaan Tes Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pegawai sudah menjadi standar produser normal yang ditetapkan baik oleh instansi pemerintah maupun perusahaan. Tujuan utamanya untuk meyakinkan bahwa calon tersebut dalam kondisi fisik dan mental yang sehat dan prima. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan oleh dokter yang bekerja pada perusahaan, bila ada, atau dirumah sakit yang dipercaya yang ditunjuk oleh perusahaan.

(b) Pengecekan Referensi

Pengecekan referensi adalah suatu usaha untuk memperoleh informasi yang tepat mengenai latar belakang dan sifat calon. Informasi yang digunakan pertama-tama adalah berupa konfirmasi atas keterangan yang telah diberikan oleh calon dalam lamaran mereka atau dalam wawancara. Pengecekan baru dilaksanakan sebelum calon di panggil untuk wawancara akhir dan harus ada

laporan tertulis mengenai hasil pengecekan tersebut oleh pejabat yang melakukannya.

Tanpa keputusan pengadilan seperti itu, pemberian informasi tertulis ataupun lisan tentang kasus tersebut dapat mengakibatkan kesulitan besar bagi perusahaan. Yang terjadi biasanya perusahaan malah akan memberikan surat keterangan yang isinya sangat standar dan normal. Sering kali perusahaan yang di hubungi akan menolak memberi keterangan lebih mendalam selain mengatakan bahwa yang diperlukan sudah diberikan secara tertulis (Sutrisno, 2009: 54-59).

2. Laporan Hasil Seleksi

Apabila seluruh proses seleksi telah selesai, petugas yang melakukan seluruh proses akuisisi harus membuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan unit yang membutuhkan orang dan kepada atasannya. Laporan hasil seleksi juga harus dilengkapi dengan penjelasan tentang hasil pemeriksaan kesehatan dan pengecekan referensi serta ukuran syarat-syarat dan kondisi yang dimasukkan dalam surat penawaran kerja atau perjanjian kerja yang saling bersangkutan (Sutrisno, 2009: 59)

3. Syarat-Syarat Seleksi dan Penempatan

Efektivitas fungsi seleksi dan penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat-syarat yang dimaksud, adalah:

- (1) Informasi analisis jabatan, yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan;
- (2) Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia/tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi;

- (3) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih (Gomes, 2003:117-118).

4. Pembahasan: Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

Manusia dalam sebuah organisasi, memiliki peran sentral dalam menggerakkan roda perkembangan dan laju produktifitas organisasi. Mengingat peran yang cukup dominan tersebut, maka segala upaya yang dilakukan untuk menentukan sebuah sistem yang mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efisien dalam organisasi akan terus dilakukan. Belum lagi menghadapi laju modernisasi dan perkembangan IT yang menuntut institusi organisasi untuk lebih peka dan responsif terhadap tuntutan zaman.

Sumber daya yang terpenting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka demi kemajuan sebuah organisasi. Oleh karena itu, agar sebuah organisasi dapat lebih berkembang secara optimal, maka rekrutmen dan seleksi terhadap orang-orang yang bermotivasi tinggi untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi pilihan strategis yang harus dilakukan pengelola organisasi. Manusia sebagai sumber daya potensial, merupakan sumber kekuatan suatu organisasi. Sebab, manusialah yang menggerakkan organisasi. Begitu pula sebaliknya, menggerakkan organisasi berarti menggerakkan manusianya.

Dalam Mathis & Jackson (2009:232), disebutkan bahwa rekrutmen dapat juga dengan strategi, digambarkan dalam bentuk:

Perencanaan Sumber Daya manusia

- Berapa banyak karyawan yang dibutuhkan?
- Kapanakah karyawan akan dibutuhkan?
- PKK spesifik apakah yang dibutuhkan?
- Tuiuan keragaman yang harus dipenuhi?



Tanggungjawab organisasional

- Staf sdm dan manajer-manajer operasional
- Keberadaan dan citra perekrutan
- Pelatihan para perekrut



Keputusan perekrutan strategi

- Berbasis organisasional versus pengontrakan ke luar
- Kepegawaian tetap versus fleksibel
- Pertimbangan-pertimbangan EEO/ keragaman



Metode perekrutan

- Metode internal
- Berbasis internet/web
- Metode eksternal

Gambar 1. Strategi Perekrutan dalam Mathis & Jackson

Sebagaimana pengertian rekrutmen yang telah kami simpulkan dan jelaskan di sebelumnya, bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menarik para pelamar untuk dapat ditempatkan pada jabatan atau pekerjaan dalam dan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi.

Strategi perekrutan dan keputusan kebijakan diperlukan untuk mengidentifikasi tempat perekrutan, siapa yang direkrut, dan bagaimana perekrutan akan dilakukan. Tempat perekrutan, siapa, dan bagaimana perekrutan akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Sumber Internal Perusahaan

Yaitu SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan itu sendiri. Dengan cara ini mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan perusahaan itu sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

2) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan

(a) *Job Posting Programs*

(b) Perbantuan Pekerja (*Departing Employees*)

3) Sumber Eksternal di dalam negeri melalui:

(a) *Walks-ins and Write-ins*

(b) Rekomendasi dari karyawan.

(c) Pengiklanan

(d) Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.

(e) Agen-agen penempatan tenaga kerja.

(f) Lembaga-lembaga pendidikan.

(g) Departemen tenaga kerja.

(h) Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan.

(i) Organisasi-organisasi profesi atau keahlian.

(j) Asosiasi-asosiasi pekerja.

(k) Operasi-operasi militer.

(l) Program pelatihan kerja.

(m) Pekerja-pekerja sewaan.

(n) *Open house*.

4) Sumber eksternal di luar negeri/internasional

Macam-macam sumber yang dapat digali:

(a) *Professional search firm*

(b) *Educational institution*

(c) *Professional association*

(d) *Labour organization.*

(e) *Military operation.*

(f) *Government-Funded and community training program.*

Setelah proses rekrutmen selesai, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh manajer sumber daya manusia adalah seleksi dan penempatan. Ada banyak teknik atau metode yang dapat digunakan oleh organisasi. Hal terpenting yang harus diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai predictor dalam prosedur seleksi sangat bergantung pada ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, tes kemampuan dan kepribadian, tes fisik dan fisiologis, tes simulasi pekerjaan dan *assessment center*.

Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi ialah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan.

Setelah proses seleksi selesai, maka tahap yang selanjutnya adalah penempatan. Dalam penempatan ada tiga jenis, yaitu:

- 1) Promosi. Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab, dan atau level.
- 2) Transfer. Transfer terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggungjawab, maupun tingkat strukturalnya.
- 3) Demosi. Demosi terjadi apabila seorang karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.

Penutup

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik para pelamar untuk dapat ditempatkan pada jabatan atau pekerjaan dalam dan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi.

Setelah diketahui daftar para pencari kerja, maka proses seleksi akan dilaksanakan. Seleksi adalah upaya yang dilakukan untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan diisi dan ditempatinya. Kesesuaian tersebut dapat pada dasarnya dapat diketahui dengan mengacu pada deskripsi pekerjaan/jabatan yang telah dibuat. Selanjutnya hal yang harus segera dilakukan adalah penempatan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini. Biasanya supervisor seorang karyawan dengan konsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan. Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi.

Daftar Pustaka

- Admodiworo, (2000) *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* Bandung: Alfabeta.
- Castetter, William B. (1996) *The Human Research for Educational Administration*. New Jersey :A.Simon & Schuster Company.
- Fitzenz, Jac dan Barbara Davison. (2011). *How to Measure Human Resources Management*. Jakarta: Kencana.
- Gibson and Hunt, (1965) *The Methode of Human Resources*, New York: Mc Hill.

- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Handoko, Hani, (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE. cet. 15
- Ivancevich, Jhon M. (2001) *Human Resource Management*, New York: Mc. Graw-Hill.
- K, Wayne Casio dan Awad A. Yulk. (1981) *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Kaufman., Roger A. (1972) *Educational System Planning*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu, (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prab, (2008), *Metodologi Pendidikan Islam* Palembang: Grafika Telindo.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2009). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nata, Abuddin, (2005) *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Rivai, Veithzal. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sadili, Samsudin, (2009) *Manajemen SumberDaya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saksono, Slamet. (2001). *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Schuler, Randall S. dan Susan E. Jackson. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia Mdenghadapi Abad Ke- 21'*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, S.P. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Akasara.
- Simamora, Henry, (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN. cet. 2
- Stoner, James A. F. dan Freeman, R. Edward dan Gilbert, Daniel R. *Manajemen (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: PT Prenhallindo.

- Sukamti, Umi, (1989) *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wayne, Mondy & Robert M, Noe. (1996) *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Werther dan Davis, (1996) *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill.

Pembinaan, Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kemampuan memimpin seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Prilakunya juga harus dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan semangat orang-orang yang dipimpinnya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan. Seorang kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk tetap dapat menjaga iklim dan suasana kerja yang kondusif bagi seluruh penghuninya. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan pegawai) mutlak harus diterapkan oleh kepala sekolah agar dapat mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sesuai dengan hal ini, maka seorang kepala sekolah harus dapat mencari, memposisikan, mengevaluasi, mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan bakat setiap guru dan pegawainya serta mampu menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerjasama dalam satu kelompok tim. Pada dasarnya, arahan tersebut sangat berkaitan dengan pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan, diantaranya (Djafri dan Rahmat, 2017: 45):

- (1) Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode

- ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- (2) Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
 - (3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
 - (4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja.
 - (5) Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (top-down).
 - (6) Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
 - (7) Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
 - (8) Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
 - (9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
 - (10) Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan. Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
 - (11) Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
 - (12) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko . Memberikan perhatian yang berimbang dalam

menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orangtua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

A. Hakikat Pembinaan dan Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan dalam lembaga pendidikan mengacu pada teori pengembangan orang dewasa, yaitu lebih mengarah pada peningkatan kualitas, penyempurnaan atau pemaksimalan fungsi, dan bukan penambahan jumlah berat secara fisik.

Mengingat peranan strategis pendidik dalam setiap upaya peningkatan mutu relevansi dan efisiensi pendidikan, maka pengembangan profesional guru merupakan kebutuhan. Untuk meningkatkan mutu suatu profesi, khususnya profesi keguruan, dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya, dengan melakukan penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi banding dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

Menurut Sagala (2009: 222-223) Pembinaan dan pengembangan profesi pendidik yang dapat dilakukan adalah menyempurnakan pengembangan sistem yang terus menerus, maka program yang harus dilalui adalah pengembangan profesional berbagai tenaga kependidikan dan pendidik diperlukan program yaitu:

(1) Program Pre Service

Tenaga pendidikan disiapkan melalui pre service teacher education sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dengan strategi pelaksanaan dan pengembangan yang ditangani oleh perguruan tinggi yang menghasilkan tenaga kependidikan dan pendidik kemampuan lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) menangani program dan melakukan inovasi dengan menanamkan pemahaman yang mendalam tentang kurikulum pada calon pendidik dengan melakukan evaluasi pada tiap periode yang telah ditentukan untuk menjamin kesinambungan pengembangan staf.

(2) Program In Service Education

Upaya peningkatan profesi guru/ pendidik di Indonesia sekurang-kurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat faktor yaitu, ketersediaan pendidik, mutu calon pendidik, pendidikan prajabatan dan peranan organisasi profesi. Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional maupun mutu layanan, pendidik harus pula meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan sikap profesional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).

Ada sejumlah cara dan tempat untuk mengembangkan profesi pendidikan, yaitu: 1) dengan belajar sendiri dirumah; 2) belajar dipergustakaan khusus untuk pendidik; 3) dengan cara membentuk persatuan pendidik sebidang studi atau yang berspesialisasi sama dan melakukan tukar menukar pikiran atau diskusi dalam kelompoknya masing-masing; 4) mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah dimanapun pertemuan itu diadakan selama masih dapat dijangkau oleh pendidik; 5) belajar secara formal dilembaga-lembaga pendidikan; 6) mengikuti pertemuan organisasi profesi pendidikan; dan 7) ikut mengambil bagian dalam kompetisi-kompetisi ilmiah.

Pengembangan pendidik sebagai salah satu sumber daya pendidikan disekolah, merupakan keharusan mutlak agar tercapai tujuan yang diharapkan. pendidik yang sudah berpengalaman juga harus selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan kinerjanya, untuk itu sekolah sekolah dan yayasan harus mempunyai perencanaan untuk mengembangkan kemampuan profesionalisme pendidik sehingga mutu pembelajaran dapat ditingkatkan.

Pengembangan pendidik dapat dilakukan dengan cara on the job training dan of the job training serta seminar, workshop, diskusi panel, rapat, simposium, konferensi dan sebagainya. Lebih khusus upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran dapat dilakukan melalui berbagai pelatihan seperti, pelatihan model pembelajaran, pelatihan pembuatan alat peraga, pelatihan

pengembangan silabus, dan pelatihan pembuatan materi standar (Mulyasa, 2007:43).

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternatif pengembangan profesionalisme guru/ pendidik sebagai berikut:

(1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, maka masih ada guru- guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut, Oleh karenanya program ini diperuntukkan bagi guru yang belum menikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Program ini berupa program berkelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

(2) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan atau integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi.

Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program yang diusulkan adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

(3) Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran.

Guru bertugas mengimplementasikan kurikulum dikelas. Dalam hal ini dituntut kerjasama yang optimal di antara para guru. Dengan MGMP akan meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

(4) Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)

PTK merupakan studi sistematis yang dilakukan guru melalui kerjasama atau tidak dengan para ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktek pembelajaran secara terus menerus. Juja merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Setiap organisasi kerja mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan organisasi akan tercapai jika para pegawainya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan berujung pada peningkatan produktivitas organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Secara lebih rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*), (2) meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (*indirect compensation*), (3) meningkatkan kualitas hasil (*qualiti*), (4) meningkatkan produktivitas organisasi (*productivity*) (Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:140).

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: (1) program penyetaraan dan sertifikasi, (2) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (3) program supervisi, (4) program pemberdayaan (misalnya melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), dan (5) lain-lain (seperti simposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah,

melakukan penelitian, magang, mengikuti berita aktual di media pemberitaan, berpartisipasi dalam organisasi profesi, dan menggalang kerja sama dengan teman sejawat) (Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:140).

Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Pengembangan lebih dititik beratkan pada peningkatan kemampuan (ability) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para tenaga pendidik dan kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga pendidik/ kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

B. Model Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kata pendidik berasal dari kata didik yang berarti memelihara dan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Kemudian kata didik di tambah awalan pe menjadi kata pendidik berarti orang yang mendidik (Pusat bahasa KBBI, 2001: 263).

Menurut islam pendidik ialah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik. Sama dengan teori pendidikan Barat, tugas pendidik dalam pandangan Islam secara umum ialah mendidik, yaitu mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun potensi afektif. Potensi itu harus dikembangkan secara seimbang sampai ketinggian setinggi mungkin. (Tafsir, 2005: 74)

Dalam UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Selanjutnya tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang

mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, Bab 1 ketentuan umum). Tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU No.20 tahun 2003, pasal 39 (1)

Dalam pengertian yang lebih luas pendidik dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya pertumbuhan jasmani dan perkembangan rohani peserta didik agar ia mampu menunaikan tugas tugas kemanusiaannya (baik sebagai khalifah *fi al-ardh* maupun *abd*) sesuai dengan nilai- nilai ajaran Islam. Oleh karena itu pendidik dalam konteks ini bukan hanya terbatas pada orang- orang yang bertugas di sekolah tetapi semua semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan anak mulai sejak alam kandungan hingga dia dewasa, bahkan sampai meninggal dunia. (Hidayat, 2016: 67).

1. Tujuan dan Fungsi-Fungsi Fundamental Manajemen

Tujuan utama dari manajemen adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu (Notoatmojo, 1998: 110)

Manajemen bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu suatu unit atau bagian manajemen di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

Fungsi fundamental manajemen meliputi Perencanaan (*Planning*) adalah proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari

konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*) (Preffer, 2003:53).

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktivitas organisasi. Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama periode waktu mendatang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan tersebut. Perencanaan haruslah mendahului semua aktifitas manajemen agar organisasi sukses dalam mencapai tujuannya.

Pengorganisasian (*Organizing*) mempunyai dua pengertian umum. Pertama organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan dan lain sebagainya. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam system kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Menurut Fatta (2004: 71) Karakteristik sistem kerjasama dapat dilihat, antara lain:

- 1) Ada komunikasi antara orang yang bekerjasama;
- 2) Individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerjasama;
- 3) Kerjasama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar (Syafi'i, 2000: 67).

Dari penjelasan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pelaksanaan (*actuating*) adalah usaha

untuk menggerakkan anggota- anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran (tujuan) organisasi tersebut karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. (Terry, 1986: 313)

Pengawasan (*controlling*) dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Adalah wajar jika terjadi kekeliruan-kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif hingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan daripada tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan dalam arti manajemen yang diformalkan tidak akan eksis tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan sebelumnya. Pengawasan tidak dapat terjadi dalam sebuah vakum. Ia merupakan bagian daripada out put ketiga macam fungsi fundamental manajemen lainnya. Makin dekat kaitan tersebut makin efektif pengawasan

2. Manajemen pengembangan Tenaga Pendidik

Penggunaan ilmu manajemen dalam pengembangan tenaga pendidik dilakukan sebagai upaya dari inovasi administrasi yang didesain untuk mengembangkan keefektifan sekolah atau madrasah dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada stakeholder pendidikan (Prasetyo, 2000: 59)

Development atau pengembangan, dimaksudkan untuk peningkatan mutu pegawai baik dilakukan dengan melalui pendidikan maupun kesempatan- kesempatan lain seperti penataran, diskusi ilmiah, lokakarya, membaca majalah dan surat kabar, menjadi anggota organisasi profesi dan lain sebagainya. Mengatur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji, dapat dikategorikan sebagai pemberian kesejahteraan dan dapat dikategorikan sebagai pengembangan pegawai. Pegawai yang diberi penghargaan dengan atau pemberian kedudukan, akan mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan tanggung jawabnya.

3. Prinsip-prinsip Pengembangan tenaga pendidik

Prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan tenaga kependidikan, yaitu:

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

4) Proses Pengembangan Tenaga Pendidik (Guru)

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

- (a) Menganalisis kebutuhan
Analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi ketrampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.
- (b) Menyusun rancangan intruksional Rancangan intruksional meliputi sasaran, metode intruksional, media, urutan dan gambaran mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
- (c) Mengesahkan program latihan

Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.

(d) Tahap implementasi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, loka karya, dan seminar, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.

(e) Tahap evaluasi dan tindak lanjut

Pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauhmana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.

Dalam hal pengembangan pegawai, banyak cara yang sudah dikembangkan. pengembangan ini dilaksanakan bentuk:

- (1) Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya;
- (2) Latihan- latihan berupa intern dan ekstern;
- (3) Pendidikan formal;
- (4) Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi;
- (5) Penataran dan Lokakarya atau workshop.

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

C. Tantangan Profesionalisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik profesional menjadi impian semua orang karena akan melahirkan anak bangsa yang cerdas, kritis, inovatif,

demokratis, dan berakhlak. Pendidik profesional dan bermartabat memberikan teladan bagi terbentuknya kualitas sumber daya manusia yang kuat. Perwujudan impian ini bukanlah hal yang mudah, oleh karena itu diperlukan kerja keras dan kerjasama dari semua pihak, yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan pendidik itu sendiri. Pendidik khususnya guru merupakan komponen utama terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional. Kinerja guru dalam pembelajaran merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran dengan kata lain adanya peningkatan dalam mutu pendidikan tidak terlepas dari peran guru sebagai unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan. Guru mempunyai tugas untuk membimbing, mengarahkan dan juga menjadi teladan yang baik bagi para peserta didiknya (Nasrun, 2017: 70)

Upaya untuk menjadikan jabatan guru sebagai jabatan profesional telah dilakukan pemerintah melalui berbagai program yang memiliki landasan yuridis formal yang kuat, ini ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dengan dipedomaninya undang-undang tersebut diharapkan dapat mewujudkan profesionalisasi jabatan guru yang pada akhirnya akan secara bertahap dapat meningkatkan mutu profesionalitas guru, sebagai bekal mendasar dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan nasional secara menyeluruh. Secara normatif, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menandakan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban: (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial

ekonomi peserta didik dalam pembelajaran; (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. (Nasrun, 2017: 71)

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menjabarkan bahwa: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; (2) kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; (3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik; (b) kompetensi kepribadian; (c) kompetensi profesional; dan (d) kompetensi sosial; (4) seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan; (5) kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Pandangan yang ideal mengenai profesionalisme guru, direfleksikan dalam citra guru masa depan sebagaimana dikemukakan oleh Sudarminta (1990), yaitu guru yang: (1) sadar dan tanggap akan perubahan zaman; (2) berkualifikasi profesional; (3) rasional, demokratis dan berwawasan nasional; dan (4) bermoral tinggi, beriman. (Nasrun, 2017: 71)

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dalam konsiderannya, menjelaskan bahwa guru profesional harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan

jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal ini diperkuat oleh Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menjelaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (Nasrun, 2017: 71)

Guru dituntut untuk profesional dengan memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Cara mendapatkan guru seperti kriteria di atas melalui kualifikasi, uji kompetensi dan sertifikasi. Dengan demikian guru profesional harus memiliki sertifikat profesi. Sertifikasi diberikan secara individual kepada Pendidik sebagai pengakuan atas kompetensinya dalam keahlian dan keterampilan kependidikan juga sebagai lisensi untuk melakukan pekerjaan Pendidik. Sertifikasi mempunyai jenjang dari tingkat dasar sampai ahli dengan masa berlaku sesuai ketentuan dan perlu pendaftaran pada setiap kurun waktu tertentu sesuai dengan sistem yang diberlakukan. Sertifikasi merupakan proses pengambilan keputusan kelayakan individu dalam jabatan tertentu. Proses tersebut terdiri dari kegiatan: (1) pengujian, yaitu mengukur tingkat kompetensi pendidik yang ditetapkan berdasarkan standar kompetensi pendidik; (2) pendidikan profesi; diberikan kepada pendidik untuk memperoleh sertifikasi yang diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah; dan (3) penetapan sertifikat, diperoleh setelah mengikuti pendidikan profesi dan dinyatakan lulus pendidikan profesi dan uji kompetensi. (Nasrun, 2017: 72)

Sertifikasi bertujuan untuk: (1) mencetak calon pendidik *qualified* dalam melaksanakan tugas pokok fungsi pendidik untuk meningkatkan kualitas sekolah; (2) menentukan tingkat kelayakan pendidik dalam menyelenggarakan layanan pendidikan; dan (3) memperoleh gambaran tentang kompetensi pendidik yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas

pendidikan. Fungsi sertifikasi adalah untuk: (1) untuk pengetahuan, yakni dalam rangka mengetahui bagaimana kelayakan kompetensi Pendidik dilihat dari berbagai unsur yang terkait, mengacu kepada baku kualitas yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan; (2) untuk akuntabilitas, yakni agar pendidik dapat mempertanggungjawabkan apakah layanan yang diberikan memenuhi harapan atau keinginan masyarakat; dan (3) untuk kepentingan pengembangan, yakni agar pendidik dapat melakukan peningkatan kualitas atau pengembangan berdasarkan masukan dari hasil sertifikasi. (Nasrun, 2017: 72)

D. Peran dan Fungsi LPTK dalam membangun Pendidik dan Tenaga Kependidikan Profesional

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru, dosen) di dasrkan pada undang-undang no 14 tahun 2007. Yaitu sebagai agen untuk meningkatkan mutu pendidikan nasioanl, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mengabdikan pada masyarakat. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kopotensi yang disyaratkan yaitu sebagai berikut.

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan serta sertifikasi yang sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi di hasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Mereka pun memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugasnya, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidik dan tenaga pendidik berhak memperoleh
 - a) Penghasilan dan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai
 - b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan restasi kerja
 - c) Pembinaan karier sesuaidengan tuntutan pengembangan kualitas
 - d) Perlindungan hukum dan melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual

- e) Kesempatan untuk menggunakan sarana prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
- 2) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban
 - a) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis
 - b) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - c) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang di berikan kepadanya.

1. Fungsi Dan Peranan Tenaga Kependidikan

Keberadaan tenaga kependidikan (personalia) di tengah-tengah lembaga pendidikan tidak dapat kita kesampingkan akan peran dan fungsinya yang sangat membantu kegiatan dan program-program sekolah. Karena hampir 50% peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan berada ditangan dan pundak mereka. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin utama di organisasi kependidikan harus mampu mengatur dan mengelola keberadaan mereka dengan sebaik mungkin agar berjalan efektif dan efisien.

Apabila ingin dijabarkan fungsi para tenaga kependidikan secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan
- 2) Memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan.
- 3) Memfasilitasi para tenaga pendidik, peserta didik dan atau tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya dalam menjalani suatu aktifitas pendidikan
- 4) Memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
- 5) Melayani kebutuhan peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

Adapun peranan tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan di tiap-tiap satuan pendidikan;

- 2) Membantu merencanakan sistem, tujuan dan desain pendidikan yang akan dijalankan;
- 3) Membantu kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman, dan kondusif;
- 4) Membantu kepala sekolah, guru dan peserta didik mencapai tujuannya masing-masing;
- 5) Membantu terciptanya hubungan dan komunikasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat atau sekolah dengan pemerintah (Dinas terkait)

2. Aktivitas Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1) Perencanaan

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (sumber daya manusia) yang komperhensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Walaupun merupakan langkah awal dari pelaksanaan, perencanaan ini sering kali tidak diperhatikan dengan seksama. Dengan melakukan perencanaan ini segala fungsi sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan efektif dan efesien.

Merujuk pada teori perencanaan sumber daya manusia maka ada beberapa metode yang dapat di pakai dalam perencanaan SDM antara lain:

a) Metode tradisional

Metode ini biasanya di sebut sebagai perencanaan tenga kerja, semata-mata memperhatikan masalah jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat keterampilan dalam organisasi.

b) Metode Perencanaan Terintegrasi

Dalam perencanaan terintegrasi kita dapat melihat bahwa segala aspek yang penting dalam pembuatan dan pencapaian Visi organisasi ataupun SDM turut diperhatikan. Dalam perencanaan terintegrasi segala perencanaan berpusat pada Visi strategis. Yang mana Visi tersebut dijadikan standar pencapaian

c) Seleksi

Selection atau seleksi di defenisikan sebagai satu proses pengambilan keputusan di mana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang di dasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan syaratkan oleh jabatan tersebut.

Permasalahan pokok yang selalu dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana memilih calon terbaik utnuk mengisi setiap kekosongan jabatan:

- a) Bagaimana sistem dapat memastikan bahwa keputusan dan tindakan dalam seleksi sejalan dengan strategi serta sesuai dengan hukum dan perundangan yang berlaku;
- b) Bagaimana sistem dapat mengembangkan informasi yang prediktif yang lebih baik mengenai para pelamar dan bagaimana agar mendapatkan tingkat kecocokan antara mereka yang dipilih dengan situasi kerja yang mereka tempati;
- c) Bagaimana persyaratan jabatan ditetapkan agar mendapatkan tingkat kesesuaian yang tinggi antara personalitas pelamar dengan jabatan yang dilamar.

Adapun tujuan utama dari proses seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dan dinilai mampu dalam:
 - a) Menjalankan tugas dalam jabatan tersebut;
 - b) Mendapatkan kepuasan dalam jabatannya sehingga dapat bertahan dalam sistem;
 - c) Menjadi kontributor efektif bagi pencapaian tujuan dalam sistem
 - d) Memiliki motivasi untuk mengembangkan diri;
 - e) Mambantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha dan biaya yang harus di investasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari pelaksanaan sistem seleksi tradisional adalah efektivitas biaya,

penurunan tingkat pemborosan dana dan waktu pengawasan, dan meminimalisasi masalah penempatan kerja.

Seleksi ini akan diatur dalam sebuah prose yang terencana dan sistematis. Diantaranya adalah dengan menerapkan kegiatan berikut ini:

1) Pra Seleksi

Terdapat dua gagasan utama pengujian dalam tahap pra seleksi yaitu Pengembangan kebijakan seleksi dan keputusan prosedur pra seleksi

2) Seleksi

Dalam konteks ini, ada dua aspek yang penting di cermati, yaitu Penilaian data dan pelamar dan Implikasi tanggung jawab dari keputusan seleksi.

3) Pasca Seleksi

Dalam pasca seleksi ini, paling sedikit ada dua hal yang paling penting diperhatikan yakni yang berkaitan dengan kontrak dan kerangka pekerjaan. Kontrak, merupakan suatu kesepakatan antara dua orang atau lebih untuk tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran nyata dan mematuhi perjanjian-perjanjian kontrak. Hal ini berimplikasi pada rangkaian aktivitas yang harus dilalui dalam proses seleksi yang cukup komprehensif dengan menitikberatkan pada kekuatan sistem informasi berupa kelengkapan dan keakuratan data yang dibutuhkan baik mengenai diri pelamar maupun posisi yang ditawarkan.

3. Pemberhentian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Yang dimaksud dengan hal ini adalah pencopotan atau pelepasan seseorang dari tugas dan tanggung jawabnya yang diputuskan oleh pimpinan atau kepala sekolah karena hal dan sebab tertentu. Apabila seorang pegawai yang sudah tidak mampu lagi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebaik dan semaksimal mungkin, maka kepala sekolah harus bisa mengambil tindakan tegas dengan memberhentikannya dengan syarat sudah menjalani pertimbangan yang matang dan mendalam terhadap kasus yang berjalan.

Oleh karena itu kriteria ideal pendidik atau guru sangat penting untuk dirumuskan karena peran pendidik sangatlah

fital. Dengan adanya pendidik yang memiliki kualitas tinggi maka kompetensi lulusan (*out put*) pendidikan akan dapat dijamin sehingga mereka mampu mengelola potensi diri dan mengembangkannya secara mandiri untuk menatap masa depan yang gemilang.

Pendidik dalam menjalankan tugasnya dituntut memiliki beberapa kompetensi guna menunjang kesuksesan tugas-tugasnya, kompetensi yang dimiliki dapat berupa kompetensi keilmuan, fisik, sosial dan juga etika atau moral (Roqib, 2009: 51). Kompetensi menurut terminologi yang berlaku umum berasal dari bahasa Inggris *competence*. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan(memutuskan) sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemauan atau kecakapan (Depdikbud, 1989: 453).

Mengenai pengertian kompetensi guru (*teacher competency*) diartikan "*The ability of a teacher responsibly to perform his or her duties appropriately*". Kompetensi merupakan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak (Depdikbud, 1989: 453). Dengan demikian apapun perilaku dan tindakan guru mencerminkan kompetensi yang dimilikinya. Oleh karena itu seorang guru dalam perilaku dan tindakan sehari-hari tidak terlepas dari profesinya yaitu sebagai guru.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah keadaan yang menggambarkan apa yang seharusnya mampu dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya yang tercermin dari perilaku, tindakan, kegiatan maupun hasil yang dapat ditampilkan. Agar dapat melaksanakan suatu pekerjaan, seorang guru harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

Dalam Undang- undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa kompetensi guru itu mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional sebagaimana tercantum dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005 , PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005 (UURI, 2006:6). Senada dengan itu, PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 28 tentang Standar Nasional Pendidikan ayat 3 menjelaskan bahwa seorang pendidik atau pengajar harus memiliki empat kompetensi yaitu (Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2015 tentang SNP):

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (*Penjelasan UU RI No. 14 Tahun 2005: 56*)

E. Mulyasa menyatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: pemahaman wawasan (landasan kependidikan), pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, pemanfaatan teknologi, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Seorang guru yang kompeten harus paham terhadap karakteristik peserta didik, perancangan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan pengembangannya, yakni dengan memahami semua aspek potensi peserta didik, menguasai teori dan strategi belajar serta pembelajarannya, mampu merancang pembelajaran, menata latar dan melaksanakannya, dan mampu melakukan pengembangan akademik dan non akademik.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia (PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005, PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005:56).

Guru harus memiliki kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif, berwibawa dan berakhlak mulia dengan melaksanakan norma hukum dan sosial, memiliki rasa bangga dengan profesi guru, konsisten dengan norma, mandiri, memiliki etos kerja tinggi, memiliki pengaruh positif, diteladani dan disegani, melaksanakan norma religius dan jujur.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan untuk dapat menguasai materi pembelajaran yang luas dan mendalam (PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005, PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005:56). Sagala menjelaskan beberapa kompetensi profesional yang harus dimiliki guru antara lain, 1) menguasai materi pelajaran yang diampunya; 2) memahami standar kompetensi atau kompetensi dasar mata pelajaran yang diampunya; 3) menguasai metode- metode keilmuan; 4) menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari (Sagala: 390).

Seorang guru dinyatakan memiliki kompetensi profesional, jika guru tersebut benar-benar mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk senantiasa mengembangkan potensinya sesuai dengan pekerjaan yang diembannya. Guru harus menguasai keilmuan bidang studi yang diajarkannya, serta mampu melakukan kajian kritis dan pendalaman isi bidang studi.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar (UU RI No. 14 Tahun 2005: 56- 57)

Guru harus mampu berkomunikasi dan bergaul dengan peserta didik, kolega dan masyarakat yakni dengan kemampuan bersikap menarik, empati, kolaboratif, suka menolong, menjadi panutan, komunikatif dan kooperatif (Raqib, 2009:52-53).

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria kompetensi profesional seorang pendidik ada empat yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. kompetensi ini harus dimiliki oleh setiap pendidik, dan untuk meningkatkan ke empat kompetensi ini harus dilakukan suatu pengembangan bagi pendidik maupun tenaga kependidikan demi tercapainya tujuan dari lembaga pendidikan.

E. Peran dan fungsi berbagai Lembaga Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*). Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam prosesnya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi manajerial yang dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam bentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat.

2) Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua sumber daya manusia dengan menetapkan pembagian tugas/ kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua sumber daya manusia, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat. pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan pegawainya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian (*controlling*), adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan lembaga dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kekeliruan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan (Hasibuan, 2016:21-22).

Penyelenggaraan pendidikan disekolah/ madrasah merupakan satu kesatuan sistem dalam organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan itu terdiri atas sejumlah komponen mulai dari masukan (*input*), kemudian melakukan proses (*process*) dalam bentuk kegiatan pembelajaran, untuk menghasilkan luaran (*output*) berupa lulusan, yang berdampak memberi manfaat (*outcome*) bagi kehidupan yang lebih baik. Komponen masukan (*input*) tersebut, dikelompokkan menjadi dua yaitu raw input yaitu peserta didik dan instrumental input

yaitu kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sumber daya manusia. Dengan demikian dalam kesatuan sistem organisasi pendidikan, sumber daya manusia termasuk salah satu komponen(instrumental input) dalam keseluruhan sistem organisasi kerja layanan pendidikan (Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:140).

Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan manajerial dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah melalui konsep pengembangan yang di dasarkan pada fungsi manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenag kependidikan juga dapat dilakukan dengan beberapa strategi antara lain:

- 1) Analisis kinerja, analisis dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antara kinerja rill tenaga pendidik/ kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja tenaga pendidik/ kependidikan. Proses yang terakhir adalah problem solving yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.
- 2) Analisis kebutuhan, analisis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan didasarkan pada hasil analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu:
 - a) Mengidentifikasi standar kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
 - b) Mengidentifikasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
 - c) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.

3) Analisis sumber daya, Ada beberapa macam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu antara lain:

- a. Sumber daya manusia kajian mengenai sumber daya manusia ini meliputi jumlah (jumlah pendidik dan tenaga kependidikan serta pihak-pihak yang terkait didalamnya).
- b. Biaya pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh faktor biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana penyesuaian yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau (fisibel dan realistis). Untuk itu semua hal yang terlibat dalam program pengembangan tersebut harus diperhitungkan, termasuk yang dibiayai secara langsung (direct cost) dan tidak langsung (indirect cost).
- c. Fasilitas selain biaya, fasilitas merupakan aspek yang turut berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah: 1) Fasilitas belajar (perpustakaan, laboratorium, media, alat-alat praktek, buku-buku, dll). 2) Fasilitas pendukung (sarana transportasi, alat-alat percetakan, dll). Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah juga harus mengetahui penyebab dasar dari melemahnya motivasi dan kinerja mereka, agar nantinya kepala sekolah mampu mengambil langkah bentuk pembinaan atau pelatihan apa yang cocok diberikan kepada mereka agar motivasi dan kinerja mereka dapat kembali optimal dan dapat melaksanakan semua tugas maupun kewajiban mereka. Jangan sampai kepala sekolah menutup mata dalam kasus ini, apabila ini terjadi dalam jangka yang lama bukan hanya kondisi dan lingkungan

kerja sekolah yang tidak kondusif tapi bisa jadi proses belajar mengajar dikelas juga akan berdampak parah yang pada akhirnya mutu dan kualitas sekolah menjadi harga yang harus dibayar mahal oleh sekolah.

F. Implementasi Program Pembinaan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam Kamus Al-Munawir (1997: 384) Kata manajemen berasal dari Bahasa latin, yaitu dari kata "*manus*" yang berarti tangan dan "*agere*" yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja yang artinya menangani. Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai *idarah*, yang berasal dari kata adarah, yaitu mengatur. Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily (2006: 359) manajemen berasal dari akar kata "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memperlakukan. Dari kata tersebut muncul kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, manajemen diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Manajemen sendiri, dalam Kamus Bahasa Indonesia (2013:870), diartikan dengan "proses pemakaian sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan atau penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai saaran".

Menurut Syafruddin (2015: 42) manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dengan kata lain organisasi adalah wadah bagi oprasionalisasi manajemen. Sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*matrials*), uang (*money*) dan pasar (*market*).

Sedangkan menurut Prker dalam Rahmat Hidayat (2017: 5) pengertian manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Adapun pengertian manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *at-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derifasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran. Seperti firman Allah dalam surat As-Sajdah/32:5. *“dia mengatur dari urusan langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”* (QS. As-Sajdah/32:5)

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*al-mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelolah alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT. Telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagai mana Allah SWT mengatur alam raya ini. Istilah manajemen sebenarnya mengacu kepada proses pelaksanaan aktifitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain.

Manajemen menurut Terry (1986) dalam buku Mesiono (2010: 2) adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisaian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa menurut Terry kelengkapan suatu manajemen adalah dengan adanya perencanaan sebagai langkah awal yang kemudian dengan langkah tersebut dibuat sebuah organisasi dalam menjalankannya. Rencana yang kita buat dan anggota yang kita miliki harus diberi arahan tentang tujuan yang hendak dicapai sehingga semuanya memahami

dan dapat menjalankan tugasnya sesuai perencanaan. Kemudian dalam menjalankan sebuah fungsi manajemen, ketua atau yang tertinggi harus memantau sejauh mana hasil yang telah diperoleh, juga memperhatikan kesalahan-kesalahan guna untuk segera mendapatkan solusi dari berbagai media, akrena biasanya setiap organisasi memiliki kendala yang membuat aktivitas tidak berjalan seperti yang kita inginkan.

Menurut Harsey dan Blanchard (1988: 4) manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya.

Dari pemikiran-pemikiran para ahli tersebut, menurut penulis manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan dengan melibatkan orang lain untuk mencapai satu tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada.

Kata pendidik dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001: 263) berasal dari kata didik yang berarti memelihara dan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Kemudian kata didik ditambahkan awalan *pe* menjadi katapendidik berarti orang yang mendidik.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasisebagai guru, dosen, konselor, pamong

belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dalam UU No. 20 tahun 2003, pasal 39 (2) pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Sedangkan menurut Ahmad Tafsir yang dikemukakan oleh Sulistiyorini (2006:51) di dalam bukunya, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik.

Sedangkan menurut Mayizzin Arifin (2008:118) Pendidik adalah salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dalam kelas. karena itu pendidik tidak saja mendidik melainkan juga berfungsi sebagai orang dewasa yang berfungsi profesional memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau penyalur ilmu pengetahuan (*transmitter of knowledge*) yang dikuasai kepada anak didik

Pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai pengarah dan pembina pengembangan bakat dan kemampuan anak didik ke arah titik maksimal yang dapat mereka capai. pendidik bukan hanya memompakan ilmu pengetahuan kedalam jiwa anak melalui kecerdasan otaknya, akan tetapi harus mampu mengarahkan kemana seharusnya bakat dan kemampuan masing-masing anak didik itu dikembangkan.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi.

Pendidik merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah satuan pendidikan. Pendidik atau guru memiliki peran dan posisi strategis serta tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan proses pendidikan itu sendiri. Pendidik atau guru merupakan ujung tombak tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa serta kurikulum sistem pendidikan nasional yang ada. Oleh sebab itu, tanpa sosok pendidik yang berkualitas tujuan-tujuan nasional dan pendidikan nasional tidak akan pernah tercapai.

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik (2001:123) beberapa peran guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya.

Oleh sebab itu sumber daya manusia pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh-sungguh agar mendapatkan sosok pendidik yang memenuhi fungsi dan peranan-peranan sebagai pendidik yang kompeten dan profesional.

Tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 39 ayat satu, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.

Tenaga kependidikan juga merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan"seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan

didaya gunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien.

Menurut Sulistiyorini (2006:51) tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.

Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang membidangi hal khusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

Sesuai penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang-orang yang sangat memegang peranan penting di dalam dunia pendidikan. Pendidik mempunyai tanggung jawab bukan hanya mentransfer ilmu tetapi yang lebih penting lagi dalam membentuk karakter peserta didik. Peran ini tidak dapat tergantikan oleh alat secanggih apapun. Begitu pula halnya dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga laboran, tenaga perpustakaan) mereka memiliki tugas yang tidak kalah pentingnya dengan pendidik. Permendiknas Nomor 12, 13, 16, Tentang Standar

Pendidik dan Tenaga Kependidikan Tahun 2007 menjadi acuan mengenai manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Permen Nomor 12 Tentang Pengawas, Nomor 13 Tentang Kepala Sekolah, Nomor 16 Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Kepala sekolah selaku pengambil kebijakan sangat menentukan kualitas sekolah. Kondisi di atas sejalan dengan pengertian dari manajemen pendidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk kedalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian (Herawan, 2010:231).

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia sekolah. Tenaga pendidik secara kualitas harus memenuhi kualifikasi akademik, sertifikasi profesi dan kesesuaian pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sedangkan secara kuantitas harus memenuhi ketentuan rasio guru dan peserta didik (Ditjen Manajemen Dikdasmen, 2008:10).

Ada empat prinsip dasar yang harus dipegang oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia: (1) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen paling berharga; (2) SDM akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik; (3) kultur dan suasana organisasi sekolah, manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa; (4) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekoah (Depdikbud, 1998:67).

Aspek dan indikator SSN berkaitan dengan standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah; (1) kualifikasi akademik tenaga pendidik (D-IV) atau sarjana (S1); (2) kesesuaian latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan; (3) bersertifikasi profesi guru; (4) tersedia konselor; (5) rasio guru dan murid sesuai ketentuan; (6) peningkatan kemampuan guru dalam

mengembangkan bahan ajar; (7) tenaga kependidikan: kepala sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan dengan kualifikasi dan jumlah terpenuhi; (8) kepala sekolah dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana prasarana, dan kesiswaan.

Penggerakan pendidik dan tenaga pendidik dapat dilakukan dengan berbagai cara, ini sangat tergantung pada kepiawaian pemimpin yang ada disekolah tersebut, semuanya tidak terlepas dari ilmu, kiat dan kharisma yang dimiliki pemimpin.

Pengontrolan dapat dilakukan secara berkala. Pengontrolan dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi kesalahan dari pendidik dan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya.

Sedangkan pendidikan dan tenaga kependidikan diartikan sebagai suatu hal yang berhubungan dengan orang-orang, kepersonilan dan keanggotaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen tenaga kependidikan adalah pengelolaan, usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif, yang berhubungan dengan orang-orang, kepersonilan, atau keanggotaan, untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Sedangkan pengertian manajemen tenaga kependidikan secara istilah banyak dikemukakan oleh para pakar. Di antara yang mengemukakan hal ini adalah Ahmad (2012:84) memberikan definisi manajemen tenaga kependidikan sebagai berikut:

“Manajemen tenaga kependidikan lebih cenderung pada fungsi manajemen tenaga kependidikan itu sendiri, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”.

Dalam MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), manajemen tenaga kependidikan dikatakan sebagai manajemen tenaga kependidikan yang bertujuan untuk

mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Dari berbagai uraian mengenai pengertian manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah segala kegiatan pengelolaan, pemanfaatan seluruh potensi tenaga kependidikan yang ada di lembaga untuk mendayagunakan secara efektif, guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicanangkan oleh lembaga untuk jangka waktu tertentu, yang dalam pengelolaan tersebut terdapat fungsi-fungsi yang menyertainya, yakni antara lain perencanaan, pengadaan personil, pembinaan dan pengembangan personil, promosi, mutasi, dan pemberhentian personil, kompensasi, dan evaluasi personil. Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan, maka manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah mengatur berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kependidikan pendidikan itu sendiri. Personel pendidikan dalam arti luas meliputi guru, personil, dan siswa. Kelompok personil non-edukatif dipimpin oleh Kepala Tata Usaha (KTU), yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja tersendiri. Tugas ini disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan dan keadaan personilnya. Cukup sulit memajukan organisasi tanpa memajukan tenaga kependidikan. Begitupun sebaliknya, tidak mungkin memajukan tenaga kependidikan tanpa memajukan organisasi. Demikian juga dalam dunia pendidikan, suatu tujuan pendidikan yang sudah terkonsep dalam susunan kurikulum dan juga dalam rencana strategis (Renstra) tidak akan bisa terwujud jika manajemen pendidik dan tenaga kependidikan lembaga belum mampu mengaktualisasikan dan mengekspresikan kemampuannya secara profesional.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif atau juga bisa disebut juga dengan

sebuah kegiatan yang menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan pengembangan dan pemberhentian.

Manajemen merupakan seni yang harus dimainkan oleh seorang pimpinan organisasi atau kepala sekolah secara piyawai. Disebut seni karena obyeknya adalah manusia atau sumber daya manusia yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Dan seorang manager atau kepala sekolah harus mampu membaca potensi-potensi yang dimiliki setiap anggotanya untuk ditempatkan diposisi dan bagian yang sesuai dengan kualifikasi dan keahliannya masing-masing. *Put the raight man in the raight place!* (Posisikan orang yang tepat pada posisi yang tepat).

Kemampuan memimpin seorang kepala sekolah sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Prilakunya juga harus dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan semangat orang-orang yang dipimpinya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan. Seorang kepala sekolahjuga harus memiliki kemampuan untuk tetap dapat menjaga iklim dan suasana kerja yang kondusif bagi seluruh penghuninya.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan pegawai) mutlak harus diterapkan oleh kepala sekolah agar dapat mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efesien untuk mencapai hasil yang optimal. Sesuai dengan hal ini, maka seorang kepala sekolah harus dapat mencari, memposisikan, mengevaluasi, mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan bakat setiap guru dan pegawainya serta mampu menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Mulyas (2009:42) Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi dan penghargaan. Hal-hal tersebut mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara serius, baik, dan benar agar apa yang diharapkan dari para tenaga kependidikan dapat terealisasi dengan tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga dapat menjalani tugas dan pekerjaannya dengan optimal.

1) Perencanaan Pegawai.

Matin (2013:10) Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang tidak boleh ditinggalkan. Bisa dikatakan bahwa perencanaan dalam pendidikan merupakan praktik yang terjadi sepanjang waktu. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik itu secara kuantitas atau secara kualitas yang akan ditempatkan pada posisi-posisi yang dibutuhkan sekarang dan masa yang akan datang. Untuk merencanakan kebutuhan pegawai seorang kepala sekolah harus mengidentifikasi atau menganalisis terlebih dahulu bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang sangat urgent dibutuhkan agar tidak terjadi kesalahan dalam recruitment dan penempatan posisi.

Salah satu metode dalam perencanaan pendidikan yang dapat digunakan adalah metode proyeksi. Bukan berarti proyeksi itu dapat diartikan sama dengan perkiraan, keduanya merupakan hal yang berbeda. Proyeksi adalah suatu aktivitas memperkirakan suatu kondisi dimasa depan berdasarkan data dan informasi dimasa lampau dan sekarang. Sedangkan perkiraan biasa disebut forecasting yang tidak menggunakan atau membutuhkan data atau informasi, baik itu dimasa yang akan datang, sekarang dan masa lampau.

2) Pengadaan Pegawai

Setelah merencanakan kebutuhan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas barulah kepala sekolah melakukan recruitment untuk mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak. Setelah banyak pelamar yang mendaftarkan diri mereka kepala sekolah harus melakukan penyaringan atau seleksi calon-calon tenaga kependidikan melalui tes tertulis, lisan, dan praktek agar mendapatkan tenaga-tenaga kependidikan yang handal sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Pengadaan guru dan pegawai harus dilakukan kepala sekolah dengan cermat dan pemilihan yang ketat demi mendapatkan personalia yang tepat dan memenuhi syarat. Jika hal ini dilakukan sembarangan atau dalam kata lain terkesan sembarangan maka bisa jadi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah tidak akan maksimal, yang pada akhirnya akan berdampak kepada ketercapaian tujuan sekolah.

3) Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Kegiatan ini sangat perlu dilakukan bagi seorang kepala sekolah apa bila diperjalanan karir dan masa tugas para tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengalami kemunduran dan melemahnya kinerja mereka yang mengakibatkan pada buruknya kualitas kerja mereka. Untuk dapat mengembalikan kualitas dan motivasi kerja mereka, seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pembinaan yang intensif dan evaluasi kerja secara mendalam. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan seminar tentang wawasan kerja dan keahlian.

Seorang kepala sekolah juga harus mengetahui penyebab dasar dari melemahnya motivasi dan kinerja mereka, agar nantinya kepala sekolah mampu mengambil langkah bentuk pembinaan atau

pelatihan apa yang cocok diberikan kepada mereka agar motivasi dan kinerja mereka dapat kembali optimal dan dapat melaksanakan semua tugas maupun kewajiban mereka. Jangan sampai kepala sekolah menutup mata dalam kasus ini, apabila ini terjadi dalam jangka yang lama bukan hanya kondisi dan lingkungan kerja sekolah yang tidak kondusif tapi bisa jadi proses belajar mengajar dikelas juga akan berdampak parah yang pada akhirnya mutu dan kualitas sekolah menjadi harga yang harus dibayar mahal oleh sekolah.

4) Promosi dan Mutasi

Seiring dengan berjalannya waktu maka seorang kepala sekolah harus sudah mengkantongi potensi dan kelemahan para pegawainya agar dapat melakukan kenaikan pangkat, jabatan, atau statusnya bagi mereka yang memiliki kualitas terbaik dan kinerja yang memuaskan. Namun bagi mereka yang terkesan malas, tidak produktif, dan tidak mampu menjalani tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat melakukan rotasi jabatan atau mutasi demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian.

Khusus untuk promosi kenaikan status guru atau pegawai harus sangat diperhatikan, apalagi bagi guru yang sudah bekerja cukup lama maka kepala sekolah harus cepat mengambil keputusan kenaikan apa yang pantas diterima guru tersebut? Hal yang paling awal mungkin guru dapat melakukan kenaikan gaji misalnya, atau dengan kenaikan status dari guru tidak tetap menjadi guru tetap. Atau memfasilitasi guru tersebut untuk melakukan pengurusan sertifikasi. Promosi-promosi jabatan dan status ini sangat besar dampaknya bagi guru dan pegawai yang bersangkutan karena ini menjadikan mereka merasa dihormati dan dihargai keberadaan mereka di sekolah. Apabila mereka merasa dihargai dan dihormati maka guru dan pegawai tersebut akan mampu mengeluarkan segenap usaha dan upayanya

dalam memajukan dan mensukseskan sekolah dalam proses belajar mengajar dan mencapai tujuan yang diinginkan sekolah.

5) Pemberhentian

Yang dimaksud dengan hal ini adalah pencopotan atau pelepasan seseorang dari tugas dan tanggung jawabnya yang diputuskan oleh pimpinan atau kepala sekolah karena hal dan sebab tertentu. Apabila seorang pegawai yang sudah tidak mampu lagi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebaik dan semaksimal mungkin, maka kepala sekolah harus bisa mengambil tindakan tegas dengan memberhentikannya dengan syarat sudah menjalani pertimbangan yang matang dan mendalam terhadap kasus yang berjalan.

6) Penghargaan

Mulyasa (2009:45) Yang dimaksud dengan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikannya secara tetap. Bentuk kompensasi tersebut dapat berupa gaji, tunjangan, dan fasilitas hidup. Hal-hal ini penting untuk mendorong atau meningkatkan kinerja dan kualitas kerja para guru dan tenaga kependidikan, karena hal ini bisa saja menjadi peluang bagi setiap orang yang melihat ini sebagai motivasi dari luar untuk melakukan pekerjaan dan tugasnya lebih baik lagi hari demi hari. Seorang kepala sekolah harus mampu menentukan kedua hal tersebut di atas dengan bijak, tentu pemberian kompensasi atau rewards ini harus disesuaikan dengan hasil dan kualitas yang sudah dicapai oleh setiap guru atau pegawai.

Dari keenam hal yang berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan di atas kita dapat membayangkan bahwa tugas seorang kepala sekolah bukanlah perkara yang mudah, disamping ia harus mengatur sekolah dengan baik untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkannya ia juga dituntut untuk

bisa piawai dalam mengatur sumberdaya manusia yang ada agar berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bidang bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembanguna pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

Berdasarkan (Permendiknas No 8 tahun 2005) tugas DITJEN PMPTK, mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi tenis di bidang epningkatan mutu pendidikan dengan tenaga kependidikan. Fungsi Ditjen PMPTK adalah sebagai berikut.

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan
- 3) Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan
- 4) Pelaksanaan pengurusan admistrasi direktorat Jenderal.

Syaefudin (2005: 103) menyebut bahwa tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi dan kreativitas untuk:

- 1) Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan kelemahannya sendiri;
- 2) Secara kesinambungan menyelesaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan belajar peserta didik dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan dinamis;

- 3) Menyediakan bentuk kepemimpinan yang mampu mewujudkan human organization yang pengertiannya lebih dari human relationship pada setia jenjang manajemen organisasi pendidikan nasional.

Dari uraian-uraian di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa tujuan manajemen tenaga pendidikan dan kependidikan secara umum adalah:

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi yang tinggi;
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan;
- 3) Mengembangkan sistem kerja dan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perkrutan dan sleksi yang ketat, sistem konpensasi dan inseftif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan individu.

Mengapa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan? Pertanyaan ini menarik untuk mengawali pembahasan kali ini. Sesungguhnya setiap manusia tidak akan pernah lepas dari sebuah organisasi, baik organisasi dalam skala besar atau dalam skala kecil. Manusia sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri tanpa kehadiran orang lain (*al-Insan Madaniyyun bitthab`i*). Begitu juga kehidupan lembaga pendidikan yang tidak akan berjalan apabila hanya dikelola oleh satu atau dua orang saja. Maka mustahil akan mampu meraih hasil maksimal dan mencapai tujuan. Berangkat dari hal di atas kita dapat simpulkan bahwa lembaga pendidikan merupakan sekumpulan orang yang memiliki kegiatannya masing-masing tapi mempunyai kesamaan dalam mencapai tujuan yang disepakati.

Untuk mengelola sumber daya pendidikan yang terlibat di dalamnya, dibutuhkan pemimpin atau manager (kepsek) yang bertanggung jawab untuk membantu mewujudkan hasil dan ketercapaian tujuan. Keberadaan kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena ia adalah penentu

dari kebijakan yang diambil dan pengendali jalannya kegiatan pendidikan.

Selain faktor *human* sebagai penggerak yang dapat mengatur sumber daya manusia, ada faktor lain yang menjadi penentu yaitu, sistem dan manajemen. Tanpa ada manajemen, sebuah lembaga pendidikan hanyalah sebuah perkumpulan murid, guru, dan tenaga kependidikan yang tidak menghasilkan apa-apa, karena tidak melakukan apa-apa, mudah mati bahkan ditinggalkan. Dengan adanya manajemen semua kegiatan, aktifitas, dan program dapat dijalankan dengan mudah. Dari sini dapat disimpulkan inti dari lembaga pendidikan adalah manajemen, dan inti manajemen adalah kepala sekolah, dan inti dari kepala sekolah adalah pengambilan keputusan dan kebijakan.

G. Penutup

Dari keempat hal yang berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan diatas kita dapat membayangkan bahwa tugas seorang kepala sekolah bukanlah perkara yang mudah, disamping ia harus mengatur sekolah dengan baik untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkannya ia juga dituntut untuk bisa piawai dalam mengatur sumberdaya manusia yang ada agar berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dari uraian-uraian di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa tujuan manajemen tenaga pendidikan dan kependidikan secara umum adalah: a) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi yang tinggi. b) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan. c) Mengembangkan sistem kerja dan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perkrutan dan sleksi yang ketat, sistem kompensasi dan inseptif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan individu. Begitu juga kehidupan lembaga pendidikan yang tidak akan berjalan apabila hanya dikelola oleh satu atau dua orang saja. Maka mustahil akan mampu meraih hasil maksimal dan mencapai tujuan. Berangkat dari hal di atas kita dapat simpulkan bahwa lembaga pendidikan merupakan sekumpulan orang yang

memiliki kegiatannya masing-masing tapi mempunyai kesamaan dalam mencapai tujuan yang disepakati.

Daftar Pustaka

- Arifin, Muzayyin, 2008. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka
- E. Mulyasa, 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya 2004)
- Hamalik, Oemar, 2001. *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*, Bandung: CV Mandar Maju
- Hasibuan, Malayu S.P. , 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayat, Rahmat, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*, (Medan, LPPPI: 2016)
- Matin, 2013. *Perencanaan Pendidikan: Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press
- Nasution, Siti Aisyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) Di Madrasah Aliyah Al- Washliyah 12 Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai, Tesis tidak diterbitkan*, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998)
- Novianty Djafri, Abdul Rahmat. 2017. *Buku Ajar Manajemen Mutu Terbaru*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Penjelasan PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005, PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005
- Peraturan Pemerintah, Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 tentang SNP

- Pfeffer, Jeffre, et.al, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Amara Books, 2003)
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001)
- Roqib, Moh, 2009. *Ilmu Pendidikan Islam, Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat*, Yogyakarta: LKIS
- Sagala, Syaiful, 2009. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta
- Sulistiyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*, Tulungagung: Elkaf
- Syafi'i, Inu Kencana, Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Tafsir, Ahmad, Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam, (Bandung, PT.Remaja Rosdakarya. 2005)
- Teguh Prasetyo, Praktik Sumber Daya Manusia yang Progresif, Upaya membangun keunggulan bersaing, Jurnal Ekonomi dan Manajmen, Vol 1 Nomor 1, (Malang: Program Maggister Manajemen Universitas Gajayana, 2000)
- Terry, George R. Principles of Management, terj. Winardi, Azas-Azas Manajemen, (Bandung: Alumni, 1986)
- Ulfatin, Nurul, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Wali Pers
- Undang- undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2
- Usman, Moh. Uzer, 2001. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, Bab 1 ketentuan umum
- UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005 , PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005, Bandung: Citra Umbara, 2006

Biodata Penulis



Candra Wijaya dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992. Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan, Meraih gelar Magister Pendidikan

(S2) dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata Tiga (S3) di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen Tetap Magister dan Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh Mata Kuliah Manajemen Pendidikan, Metode Penelitian, dan Statistik Pendidikan. Selain itu juga pernah sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel dan hasil penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213); Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan

Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079); Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075); Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah: Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli-Desember 2012, ISSN 2087-8257); *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); *Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera* (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714); *The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers' Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North Sumatra* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); Integrasi Pendidikan Nilai Dalam Membangun Karakter Siswa Di Sekolah Dasar Jampalan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244); *Character Building through School Culture Development in the Senior High School of Panca Budi Medan*. (Saudi Journal of Humanities and Social Sciences DOI: 10.36348/sjhss.2020.v05i01.002, ISSN 2415-6256 (Print) | ISSN 2415-6248 (Online); Persepsi Guru tentang *Reward* dan *Punishment* dan Implementasinya Dalam Pembelajaran di MAN II Model Medan (Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 3 No 1 2020. ISSN: 2614-8013); Manajemen Pendidikan Berasrama di STAI As- Sunnah Tanjung Morawa Deli Serdang (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 (e)-ISSN 2541-206X (p)-ISSN 2527-4244); Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs.

Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang (ANTHROPOS: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya, DOI: <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>, ISSN 2460-4585 (Print) ISSN 2460-4593 (Online); Supervisi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Guru (Islamic Education Managemen ISSN 2541-7088 (e) 2541383X (p) Vol. 4, No. 1, 2019); *The Role of The School Committee in The Management of Education Management in SMP Negeri 1 Patumbak Deli Serdang* (Proceeding International Seminar of Islamic studies ISSN 2722-7618, 2019); *Teachers' Problematic In Implementing The 2013 Curriculum At The State Senior High School (SMAN) 1 Takengon*, (IJLRES : International Journal on Language, Research and Education Studies ISSN: 2580-6777(e) , Vol. 4, No. 1, 2020); Evaluasi Program Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah Ibtidaiyah di Balai Diklat Keagamaan Medan (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam ISSN 2581-1754 (e) 2252-8970 (p) Vol. 9, No. 2, 2020); Analisis Homogenitas Kemampuan Berpikir Dan Perilaku Siswa : Studi Kasus Pada Pelajaran Agama Islam (POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 1, Januari – Juni 2020); Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi Pada Penerimaan Peserta Didik Baru di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Langkat (JUPIIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial ISSN 2407-7429 (e) 2407-7429 (p) Vol. 12, No.1, 2020); *Implementation of Education Management on Leading Class Program* (Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X Vol. 13 No.1, 2021); *Teacher's Perception of The Digital Report Card Application and it's Implementation at Private Primary School for Islamic Studies* (Fitrah ISSN 2460-2345 Vol. 7, No. 1, 2021); Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Ta'dib Al-Syakirin Medan ((Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X, 2021); Parents Perspective On The Online Learning In Al-Azhar Kindergarden Model Medan (JPUD: Jurnal Pendidikan Usia Dini ISSN 2503-0566 (e) 1693-1602 (p) Vol. 15, No. 2, 2021); *Management of Islamic Education Based on Interreligious Dialogue in The Learning Process in Schools as An Effort to Moderate Religion in Indonesia* (Review Of International Geographical Education, ISSN: 2146-0353, 11 (5), 2021); *Program One Week On Story* Berbasis Keislaman Sebagai Bekal

Ketrampilan abad 21 Pada anak Usia Dini ((Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 5 Issue 2, 2022); Persepsi Guru Raudhatuf Athfal Tentang kebijakan Sertifikasi Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 6 Issue 2, 2022),

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV.Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor: Perdana Publishing, 2012); Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Administrasi Pendidikan (IAIN Press, 2012), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015); Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor: Perdana Publishing, 2015); Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam (Editor: Perdana Publishing, 2015); Administrasi Pendidikan (Perdana Publishing, 2016) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien (Perdana Publishing, 2016); Ilmu Pendidikan Islam Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia, (Editor: LPPPI, 2016); Manajemen Pendidikan (Perdana Publishing, 2017), Evaluasi Program (Editor: Perdana Publishing, 2017), Perilaku Organisasi (Perdana Publishing,

2017); Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam, (LPPPI, 2017), Konsep-Konsep Keguruan Dalam Pendidikan Islam (Editor: LPPPI, 2017); Perilaku Organisasi (LPPPI, 2017); Antologi Pendidikan: Manajemen Pendidikan Islam dan Kepemimpinan Pendidikan (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Bekerjasama dengan Program Magister MPI FITK UIN Sumatera Utara Medan, 2018); Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori dan Aplikasinya (LPPPI, 2019), Manajemen Sumberdaya Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Editor: LPPPI, 2019), Keefektifan Kerja: Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan (Kencana, 2020); Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal (Kencana, 2021).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional diantaranya Mutu; Konvergensi; Elaboratif; Formatif; Resitasi; Intelektual; dan Remedial; Editor Jurnal Alacrty: Jurnal of Education dan International Journal Education, Social Studies and Management (IJESSM) Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI); Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dan Trainer dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Parenting, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018; Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Periode 2014-2019; Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen

Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017; Ketua III Pimpinan Pusat Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Indonesia (PPMPI); Ketua I Dewan Pimpinan Pusat Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Periode 2019-2023; Dewan Pengawas Pimpinan Wilayah Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Wilayah Sumatera Utara Periode 2019-2023 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.

Biodata Penulis



Rahmat Hidayat, lahir di Medan, 26 Pebruari 1982. Dilahirkan oleh seorang ayah dan ibu yang berdarah pendidik. Ayah Drs. H. Sofyan (pensiunan Guru PNS MAN Tanjung Morawa) dan Ibu Hj. Suriati Lubis (yang memutuskan untuk berhenti menjadi guru setelah kelahiran anak yang pertama).

Mempunyai saudara kandung berjumlah 3 orang, yaitu: Kakak: Rahmi Aulia, SE dan adik Syariful Azmi, SH, MH serta Ahmad Fikri, SH. Menikah pada tahun 2010 dengan Rini Adhariani, S.PdI dan dikaruniai seorang putra bernama M. Shohibul Mumtaz Hidayat pada tanggal 25 Oktober tahun 2011. Namun pada tahun 2012 isteri tercinta dipanggil oleh Allah Swt. Pada tahun 2013 memutuskan untuk menikah kembali, dan Alhamdulillah diberikan Allah Swt. pendamping bernama Mahanum, ST. Berdomisili di Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Residence Blok. D.14 Kelurahan Amplas, Medan.

Pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Al-Washliyah 11 Kelurahan Amplas diselesaikan pada tahun 1994, SLTP Pondok Pesantren Al-Husna Medan diselesaikan pada tahun 1997, MAN 2 Model Medan diselesaikan pada tahun 2000. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program studi Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) pada tahun 2004, dan selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program studi Pendidikan Islam pada tahun 2009. Pada tahun 2016 menyelesaikan strata tiga (S.3) pada Program Doktor Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Bertugas di Fakultas Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan sejak tahun 2009 dan bertugas di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sejak tahun 2010. Dalam perannya sebagai

dosen, penulis mengasuh beberapa mata kuliah diantaranya: Ilmu Pendidikan Islam, Filsafat Pendidikan Islam, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Profesi Keguruan Sejarah Peradaban Islam, Sejarah Pendidikan Islam, Inovasi Pendidikan dan Pendidikan Prasekolah.

Penulis juga telah menyelesaikan beberapa karya ilmiah yang berjudul: *Starategi Pembelajaran Qiraat Quran* (dipublikasikan pada Media Pendidikan Jurnal Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Tahun 2012); *Pendidikan Karakter Berbasis Alquran* (dipublikasikan di Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa Tahun 2012); *Tantangan dan Peluang Pendidikan Islam di Era Global Village* (dipublikasikan pada Jurnal Alumni Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN SU “*Tadbir*” pada Tahun 2015); *Tantangan dan Peluang Perguruan Tinggi Islam di Era Global Village* (dipublikasikan pada Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan “*Integritas*” pada Tahun 2016); *Pengembangan Orientasi dan Kurikulum dalam Menciptakan Lembaga Pendidikan Islam Unggul* (dipublikasikan pada Jurnal Hijri, Vol. 5 No. 1 Januari-Juni 2016 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN SU, ISSN: 1979-8075); *Epistimologi Pendidikan Islam: Sistem, Kurikulum, Pembaharuan dan Upaya dalam Membangun Epistimologi Pendidikan Islam* (dipublikasikan pada Jurnal Al-Mufida, Vol. I No. 1 Juli-Desember 2016 FAI Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2549-1954); *Pendidikan Islam Sebagai Ilmu: Tinjauan Ontologi, Epistimologi dan Aksiologi* (dipublikasikan pada Jurnal Sabilarrayad, Vol. I No. 1 Oktober-Desember 2016 Jurusan PAI Fak. Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2548-2203); *The Relationship Between Teacher's Teaching style with student's Learning Motivation in Indonesia* (dipublikasikan pada Jurnal Intelektualita, Vol. II No. 02 Maret-April 2017 Forum Komunikasi Intelektual Muda Indonesia (FKIMI) bekerjasama dengan LPPPI ISSN: 2527-3329); *Islamic Character Education Values In Mandailing And Angkola Communities In North Sumatera Province* (dipublikasikan pada Jurnal IJLRES-International Journal on Language, Research and Education Studies, Vol. 3, No. 1, 2019. *Cara Cerdas Belajar PTK*

(disampaikan pada pelatihan PTK guru-guru SLB Se-Sumatera Utara Tahun 2013); dan Diskusi Publik "Pancasila sebagai Ideologi dalam Pandangan Islam yang diselenggarakan DPD Gerhana Kota Medan pada Tahun 2017.

Buku yang pernah diterbitkan: *Ilmu Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016); *Filsafat Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016); *Manajemen Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016), *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2017); *Konsep-Konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2017); *Akhlaq Tasawuf* (Terbit pada Tahun 2018), *Etika Manajemen Perspektif Islam* (Terbit pada Tahun 2018), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2019), dan *Ilmu Pendidikan* (Terbit pada Tahun 2019).

Disisi lain penulis juga aktif menulis pada opini Harian Waspada Medan, adapun tulisan yang pernah dipublikasikan diantaranya: *Berguru Mendidik Anak kepada Nabi Ibrahim; Berjihad Melawan Narkoba; Formulasi Pendidikan Akhlak; Haji Sebagai Madrasah Ilahiyah; Haji: Simbol Perjuangan Kemanusiaan; Islam dan Kebudayaan; Karakteristik Umat Muhammad saw.; Kebangkitan Peradaban Islam; Kepemimpinan TNI Masa Depan; Kewajiban Manusia; Makna Ukhuwah Islamiyah; Masjid dan Aktivitas Umat Islam; Masjid Sebagai Pusat Peradaban; Masyarakat Sholeh; Memaknai Ujian dalam Kehidupan; Nilai-Nilai Demokrasi dalam Alquran; Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-Nilai Islam; Profil Umat Pilihan; dan lain-lain.*

Disela-sela tugas sebagai dosen penulis aktif sebagai *Master Trainer* pada *SNIP Madrasah Development Centre (MDC)* Sumatera Utara. Alhamdulillah penulis telah berkeliling pada daerah-daerah Propinsi Sumatera Utara, mulai dari Kota Medan, Kabupaten Langkat, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Asahan dan Kabupaten Labuhan Batu Selatan untuk menyampaikan materi Kurikulum 2013 dan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM). Disisi lain, penulis juga diberi amanah oleh Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara untuk menjadi narasumber Kurikulum 2013 di sepanjang tahun 2015 sampai awal tahun

2016. Penulis juga aktif dalam mengisi seminar dan diskusi ilmiah. Selanjutnya penulis juga aktif pada beberapa Organisasi Kemasyarakatan, diantaranya: Direktur Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Pengurus Cabang Al-Jam'iyatul Washliyah; Sekertaris Umum Dewan Pimpinan Wilayah Gerakan Pemuda (GEMA) 165; dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

Biodata Penulis



Nama Lengkap Hj. Tien Rafida, NIP: 19701110 1997032004, Tempat Tanggal Lahir P. Siantar, 10 Nopember 1970, Jenis Kelamin Perempuan, Agama Islam, Status Perkawinan: Kawin, Status Kepegawaian: Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jenis Kepegawaian: PNS Pusat,

Pendidikan Terakhir: Doktor (Strata 3) Satuan kerja: Kementerian Agama, Satuan organisasi: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Nomor Kepegawaian: a. KARPEG: G 449679, b. KARIS/SU: AA 06006668, c. NPWP:89.627.181.4.113.000:, d. NIDN: 2010117002, Kegemaran (Hobby): Literasi (wider perspective).

Riwayat Pendidikan

Tahun Lulus	Program Pendidikan (Diploma, Sarjana, Magister, Spesialis, dan doctor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
1995	Sarjana (S-1)	IAIN-Sumatera Utara	Bahasa Inggris
2000	Magister (S-2)	Univeritas Sumatera Utara	Linguistics
2014	Doctoral Program (S-3)	Univeritas Sumatera Utara	Linguistics

Pelatihan Profesional

Tahun Lulus	Jenis Pelatihan (Dalam dan Luar Negeri)	Penyelenggara	Jangka waktu
2012	Sandwich program	NIE (National Institute of	3 Bulan
2013	Doktoral research	Leiden University Nederland	1,5 Bulan
2015	Training Pedagogy Lectures : Teacher Training Curricula and Materials	Fasilitator USAID- Prioritas Yogyakarta	6 hari
2016	Training SMILE (Supporting Muslim Indonesian Language Educators) English Curriculum Development by RELO U.S Embassy	Resourse Person - RELO U.S Embassy Pekan Baru	6 hari
2016	Pelatihan Instruktur Nasional Kurikulum 2013	Kemendikbud Batam	6 hari
2017	Pelatihan Instruktur Nasional Kurikulum 2013	Kemendikbud Batam	6 hari
2018	Pelatihan Instruktur PAUD bagi Asesor Sumatera Utara	BAN PAUD dan PNF Sumut	4 hari
2019	Pelatihan Instruktur Managemen Berbasis Sekolah 2013	Tanoto Foundation Tangerang City	4 hari

Pengalaman Mengajar

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/Jurusan /Program Studi	Sem/Tahun Akademik
Basic English	S-1	Pendidikan Bahasa Inggris UIN-SU	Ganjil /2007 s/d
General Linguistics	S-1	Pendidikan Bahasa Inggris UIN-SU	Genap /2007 s/d 2011
Classroom action research	S-1	Pendidikan Bahasa Inggris UIN-SU	Genap /2010 s/d 2015
General English	S-1	Universitas Terbuka	Ganjil /2009 s/d 2016
General English	S-2	Program Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan SU	Ganjil / 2018 s.d sekarang
TOEFL Preparation	S-2	Program Magister Manajemen Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan SU	Ganjil / 2018 s.d sekarang

Produk Bahan Ajar

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Jenis Bahan Ajar (cetak dan non cetak)	Sem/Tahun Akademik
Bahasa Inggris	S-1	Let's study English (Bandung)	Ganjil 2007 /2008
Bahasa Inggris	S-1	English Grammar (Jakarta)	Ganjil 2010/2011

Psikolinguistik	S-1	Psikolinguistik: Sebuah Pengantar (Bandung)	Genap /2011/2012
Bahasa Inggris	S-1	Integrated Basic English For Islamic College (Jerma)	Ganjil /2016/2017

Pengalaman Penelitian

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/anggota Tim	Sumber Dana
2008	Hubungan Kompetensi Semantik dan Wacana dengan Kemampuan membaca Pemahaman Mahasiswa Jurusan Tadris Bahasa Inggris	Ketua	Fak.Ilm Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU
2010	Kekerasan dalam Pelaksanaan Pendidikan Agama anak	Anggota	Lemlit IAIN-SU
2013	Class Action Research	Ketua	USAID prioritas
2014	Literasi Kelas Awal	Ketua	USAID prioritas
2015	Metafungsi dan konteks Sosial dalam Teks Imlek Peserta Didik Etnis Tionghoa Medan	Ketua	Pemerintah Kota Medan
2018	Komparasi Prestasi Akademik Mahasiswa Unggul Bidang Literasi yang Berasal Dari SMAN dan MAN Medan	Ketua	Kemenag RI

2019	Model Manajemen Pendidikan Lingkungan Pada Universitas Islam Negeri Di Indonesia	Ketua	Kemenag RI
------	--	-------	------------

Karya Tulis Ilmiah

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2011	Psikolinguistik: Sebuah Pengantar	Cita Pustaka Bandung /Buku
2012	Teaching for Active Learning in Islamic School	Excellence in Higher Education 2
2013	An Analysis of Systemic Functional Linguistics and Local Wisdom in Bilingual Written	International Journal of Humanities and social sciences - India
2014	Systemic Functional Linguistics in curriculum 's 2013	Journal of The 2 nd ELITE Linguistics,Literature and Education. Palangka Raya
2015	Welcoming New Curriculum Fanfare Generation Gold: Sollen Das Das Sein And The Skill In English	Journal Ilmiah Peuradeun (JIP) - Banda Aceh
2015	Existence of English Language Education System in NU Boarding school on Paringgonan at Modern	Journal of The 3rd ELITE Linguistics,Literature and Education. Pekanbaru
2016	Supporting English Language Learners Through Technology Gadjets in UIN of North Sumatera	Journal UUM Malaysia
2016	Efforts To Civilize English Literacy Through Local Wisdom of Batak In UIN of North Sumatera	Journal of The 4th ELITE Linguistics,Literature and Education.Jakarta

2016	Integrated Basic English For Islamic College	IJJS Jerman/Buku
2016	Examining Contextual Teaching and Learning on Students' Achievement in Writing in UIN North Sumatra	European - American Journals European Centre for Research, Training and Development United Kingdom

No	Karya Ilmiah	Judul	Identitas Karya Ilmiah
1	2	3	4
1.	Buku Referensi	<i>Metafoundation And Social Context Expressed by Chinnese Young Generation</i>	LAP LAMBERT Academic Publishing, Germany. 2017. ISBN: 978-3-330-03247-7 Jumlah halaman: 243
2.	Buku Referensi	<i>Integrated Basic English for Islamic College</i>	Perdana Publishing: Perdana Mulya Sarana. Cet. Pertama: Pebruari 2017 ISBN: 978-602-6462-36-7 Jumlah halaman: 207
3.	Jurnal Ilmiah Internasional Bereputasi	<i>Code Mixing in Talk Show Program on Radio between Indonesian and English</i>	Journal of Cognitive Science, Vol. 20, Issue 4, 2018. h. 493-509. Institute for Cognitive Science at Seoul National University. ISSN: 19766939,

			15982327
4.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>The Influence of Elite Organization Culture in English Linguistics, Literature, and Education to Improve Professionalism of English Education Personnel at State Islamic University (UINSU), Medan, Indonesia</i>	The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, APRIL 2017 ISSN: 2146-5193 April 2017 Special Edition DOI: 10.7456/1070ASE . Page. 1101-1109.
5.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>The Effect of Advertisement Text of the Student's Ability in Writing News at Laboratory Islamic School of UIN-Medan</i>	The Social Sciences, Medwell Journals. Vol. 12, Issue 6, Page No. 951-958. p-ISSN: 1818-5800 e-ISSN: 1993-6125.
6.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>The Determination of Effective Educational Institution at Undergraduate Program of North Sumatra State Islamic University</i>	Jurnal Ilmiah Peuradeun, Vol. 5, No. 2, May 2017. Page No. 169-188 p-ISSN: 2338-8617.
7.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>Social Context on Systemic Functional Linguistics at Young Generations of Chinese Ethnic in Medan</i>	IOSR Journal of Research Method in Education, Vol.7, Issue: 1, Version-I, (Jan-Feb 2017). IOSR Journals International Organization of Scientific Research. Hlm. 68-75 e-ISSN: 2320-7388 p-ISSN: 2320-737X

8.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>Observing Contextual Teaching and Learning on Students' Achievement in Writing Recount Text (Case Study: SMP Swasta Bina Bangsa, Batubara Regency)</i>	International Journal of English Language Teaching, Vol. 4, No. 9, November 2016. European-American Journals. Hlm. 57-68 p-ISSN: 2055-0820 e-ISSN: 2055-0839
9.	Jurnal Ilmiah Internasional	<i>An Analysis of Systemic Functional Linguistics and Local Wisdom in Bilingual Written Discourse of Ethnic Tionghoa Student in Medan</i>	International Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 4, Number 2, July-December 2014. Research India Publication. Hlm. 185-205 ISSN: 2250-3226
10.	Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi	<i>The Effect of Physical Working Environment, Group Dynamics and Coping Strategies on English Lecturer's Occupational Stress at Three Universities of North Sumatera</i>	Jurnal Dinamika Ilmu, Vol. 18, No. 1, 2018, h. 137-150. Faculty of Education and Teacher Training of IAIN Samarinda. ISSN: 1411-3031 (<i>print</i>) and ISSN 2442-9651 (<i>online</i>)
11.	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Terakreditasi	<i>The English Blending Words in Indonesian's Newspapers</i>	LET (Linguistics, Literature, and English Teaching. Vol. 6, No. 2, 2016. English Education Department, Faculty of

			Tarbiyah and Teachers Training IAIN Antasari Banjarmasin. Hlm. 30-41. ISSN: 2086-9606
12.	Proseding Internasional	<i>The Efforts To Civilize English Literacy Through Local Wisdom Of Batak in State Islamic University of North Sumatera</i>	International Conference: Strengthening the Capacity of Research and Practices on English Linguistics, Literature, and Education. Auditorium Harun Nasution, October 18-19, 2016. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Hlm. 557-569. ISBN: 978-602-6804-08-2
13.	Proseding Internasional	<i>Systemic Functional Linguistics in Curriculum 2013</i>	The Multifaceted Dimensions of English Linguistics, Literature and Education, 10-11 October 2014. English Education Study Program, State Islamic College of Palangkaraya Raya 2014. Hlm. 289-294. ISBN: 978-602-71280-1-9
14.	Proseding	<i>Existence of English Language</i>	Linguistics

	Internasional	<i>Education System in NU Boarding School on Paringgonan at Modern Era</i>	Proceeding. Penerbit: Kreasi Edukasi Publishing and Consulting Company. hlm. 570-576. Tanggal 9-10 Januari 2016. ISBN: 978-602-6879-30-1
15.	Proseding Internasional	<i>Supporting English Language Learners Through Gadget Tecnology in State Islamic University Medan</i>	International Social Development Conference, Langkawi Island, Malaysia. Tanggal 17-18 Agustus 2016. ISBN: 978-967-0876-91-7

Konferensi/Seminar/Loka Karya/Simposium

Tahun	Judul Kegiatan	Panitia/peserta/ pembicara	Sumber Dana
2013	Lokakarya Penelitian Tindakan Kelas	Resource Person USAID-	USAID prioritas
2013	International Conference of Linguistic and Social science	Leiden University	Kemenag RI
2014	International Conference the 2 nd ELITE	Presenter-STAIN	IAIN SU
2015	International Conference the 3 rd ELITE :	Presenter- UIN SUSKA RIAU	IAIN SU
2016	International Conference the 4 th ELITE :	Presenter-UIN Syarif	
2016	International Conferece : Sosial Science	Presenter-UUM Langkawi	
2016	International Postgraduate Research	Presenter	IAIN Manad
2016	Conference In Islamic Studies and Social Science	Presenter	STAIN Sorong Papua Barat
2016	International Seminars on Comparative Education		

Kegiatan Profesional atau Pengabdian Kepada Masyarakat

Tahun	Jenis/ Nama Kegiatan	Tempat
2014	Pengabdian Masyarakat/Introduction to the new	Sei Langge Kabupaten Simalungun
2015	Sosialisasi Kurikulum 2013	Kemenag Deli Serdang
2016	Instruktur Provinsi Kurikulum 2013	Regional 03 Sumatera Utara

Jabatan Dalam Pengelolaan Institusi

Peran/ Jabatan	Institusi (univ,Fak,Jurusan,Lab,Studio, Manajemen Sistem Informasi	Tahun.....s.d
Bendahara	Program Sertifikasi Guru LPTK IAIN_SU	2007 s.d 2009
Sekretaris Senat	Fak. Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN-SU	2010 s.d 2017
Ketua	Program Studi Bahasa Inggris FITK – SU	2011 s.d 2015
Sekretaris S2	Program Magister MPI FITK	2017 s.d 2020

Peran Dalam Kegiatan Kemahasiswaan

Tahun	Jenis/Nama kegiatan	Peran	Tempat
2014	Speech contest	Dosen Pendamping	Fatoni University Thailand
2014	English Department Expo	Juri	UIN – Medan
2015	Technical assistance survey	Supervisor	BKKBN-Sumatera Utara

Organisasi Profesi Ilmiah

Tahun	Jenis dan Nama Organisasi	Jabatan, Jenjang, Keanggotaan
2008	MLI (Masyarakat Linguistik Indonesia)	Anggota
2014	ELITE (English Linguistics Literature and	Bendahara

Biodata Editor



Abdillah, dilahirkan di Medan 5 Agustus 1968. Menempuh pendidikan SDN 25 Medan tamat tahun 1981, melanjutkan ke ST Negeri 3 Jurusan Listrik tamat tahun 1984, kemudian melanjutkan pendidikan di STM Negeri 2 Medan Jurusan Elektronik, tamat tahun 1987. Pendidikan Strata 1 diselesaikan di IAIN Sumatera Utara tahun 1994 mengambil Jurusan Tadris Bahasa Inggris.

Pada tahun 2000 melanjutkan program Strata 2 di Universitas Negeri Padang mengambil Jurusan Pendidikan Bahasa dan Tamat Tahun 2003 dengan kategori sangat Memuaskan. Pendidikan Strata 3 diselesaikan tahun 2009 di Universitas Negeri Padang dengan Jurusan Ilmu Pendidikan.

Pelatihan yang pernah diikuti yaitu: Tahun 1996 mengikuti program pembibitan Calon Dosen (Cados) di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama 9 Bulan. Kemudian melanjutkan Training/Workshop Bahasa di Indonesia Australia Language Centre di Bali Tahun 1997 selama tujuh bulan. Pelatihan Phd Mentoring Program Institute of Education University of London Tahun 1998. Tahun 2011 mengikuti atihan dosen di Melbourne University Australia. Dilanjutkan dengan pelatihan Management di Brisbane University Australia Tahun 2013.

Menjadi penulis di berbagai Jurnal Nasional dan Internasional, juga menjadi Riviewer di Jurnal Internasional. aktif menjadi intruktur diberbagai pelatihan seperti AUSAID, Kemenag, Dinas Pendidikan Labuhan Batu Selatan, dan di Dinas Kota Medan. Sekarang ini menjabat sebagai Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam di FITK UIN SU Medan.