

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DI MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH 1
BENDA SIRAMPOG BREBES**



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

Oleh:

MUSLICHAN NOOR

NIM. 1717651049

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
IAIN PURWOKERTO
2019**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Muslichan Noor
NIM : 1717651049
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah
Benda Sirampog Brebes

NO	NAMA DOSEN	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		23/10-2019
2	Dr. M. Misbah, M.Ag. NIP. 19741116 200312 1 001 Sekretaris Merangkap Penguji		23/10-19
3	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Pembimbing Merangkap Penguji		23/10 '19
4	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Penguji Utama		23/10/19.
5	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd NIP. 19720420 200312 1 001 Penguji Utama		23/10-19

Purwokerto, Oktober 2019
Mengetahui :
Ketua Program/Studi,

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420 200312 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : Muslichan Noor
NIM : 1717651049
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Al
Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan, maka tesis dengan judul tersebut di atas disetujui untuk diajukan ke sidang ujian tesis.

Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI

Dr. Rohmat. M. Ag, M. Pd
NIP. 19720420 2003121 001

Tanggal: 9-7-2019

Pembimbing

Dr. H. Subur, M. Ag
NIP. 19670307 199303 1 005

Tanggal:

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah saya membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Muslichan Noor
NIM : 1717651049
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Al
Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Dengan ini kami mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan, atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Purwokerto,2019

Pembimbing

IAIN PURWOKERTO

Dr. H. Subur, M.Ag
NIP. 19670307 199303 1 005

ABSTRAK

MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DI MADRASAH ALIJAH AL HIKMAH 1 BENDA SIRAMPOG BREBES

Muslichan Noor, NIM. 1717651049, judul tesis: “Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes”, Tesis: Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran proses rekrutmen manajemen pendidik, gambaran proses pelatihan dan pengembangan pendidik, gambaran proses analisis karir pendidik, gambaran proses evaluasi kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes yang berlokasi di Jl. Raya Benda Desa Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah. Dan dilaksanakan pada bulan Februari-April 2019.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode kualitatif deskriptif. Adapun respondennya adalah kepala sekolah, kepala bidang akademik yayasan dan guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Setelah data terkumpul dilakukan pengolahan data dengan cara menganalisa data yang ada. Lalu kemudian diinterpretasikan dengan mengacu pada kerangka pikiran penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah cukup baik. Kegiatan perekrutan ini diawali dengan menganalisis kebutuhan tenaga pendidik yang ada dan keadaan jumlah siswa pada tahun berjalan dan perkiraan pada tahun berikutnya sampai dengan penempatan pegawai baru. Metode yang digunakan tersebut dapat dikatakan sudah cukup efektif bagi lembaga, hal ini terbukti dengan tidak adanya guru yang mangkir dari tugas, demikian seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah selaku pelaksana dan pengambil keputusan dalam kegiatan perekrutan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Demi perbaikan dimasa mendatang penulis menyarankan agar kegiatan perekrutan tenaga pendidik di madrasah ini dilakukan dengan lebih objektif, materi seleksi pegawai baru juga harus lebih di tingkatkan kualitasnya dan kegiatan perekrutan harus di rancang secara matang agar dapat memenuhi lembaga dengan maksimal dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Kata kunci : Manajemen, Sumber Daya Pendidik, Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

ABSTRAC

EDUCATION RESOURCES MANAGEMENT IN MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH 1 BENDA SIRAMPOG BREBES

Muslichan Noor, NIM. 1717651049, thesis title: "Management of Educator Resources in Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes", Thesis: Management of Islamic Education Purwokerto State Islamic Institute of Religion, 2019.

The purpose of this study was to find out the description of the educator management recruitment process, an overview of the training and development process of educators, an overview of the educator career analysis process, an overview of the process of evaluating the performance of educators in Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes located on Jl. Raya Benda Village Benda Sirampog District Brebes Regency Central Java Province. And carried out in February-April 2019.

This research uses a qualitative approach, with descriptive qualitative methods. The respondents are the principal, the foundation's academic head and teachers. Data collection techniques used were interviews, observation, and study documentation. After the data has been collected, the data is processed by analyzing existing data. Then interpreted with reference to the research framework.

The results showed that the recruitment strategy carried out by the madrasa head was good enough. This recruitment activity begins by analyzing the needs of existing teaching staff and the condition of the number of students in the current year and estimates in the following year until the placement of new employees. The method used can be said to be quite effective for the institution, this is evidenced by the absence of teachers who are absent from the task, as revealed by the madrasa head as executor and decision maker in the recruitment of teaching staff in Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes . For the sake of improvement in the future the authors suggest that the recruitment activities of educators in the madrasa be carried out more objectively, the selection of new employee materials must also be improved in quality and recruitment activities must be carefully designed in order to meet the institution to the maximum and in accordance with educational objectives.

Keywords: Management, Educator Resources, Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 232 /In.17/D.Ps/PP.009/10/2019

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Muslichan Noor
NIM : 1717651049
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Benda Sirampog Brebes

Telah disidangkan pada tanggal 15 Oktober 2019 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magiste Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 23 Oktober 2019

Direktur,




Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muslichan Noor
NIM : 1717651049
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Al
Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya peneliti atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian saya ini terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

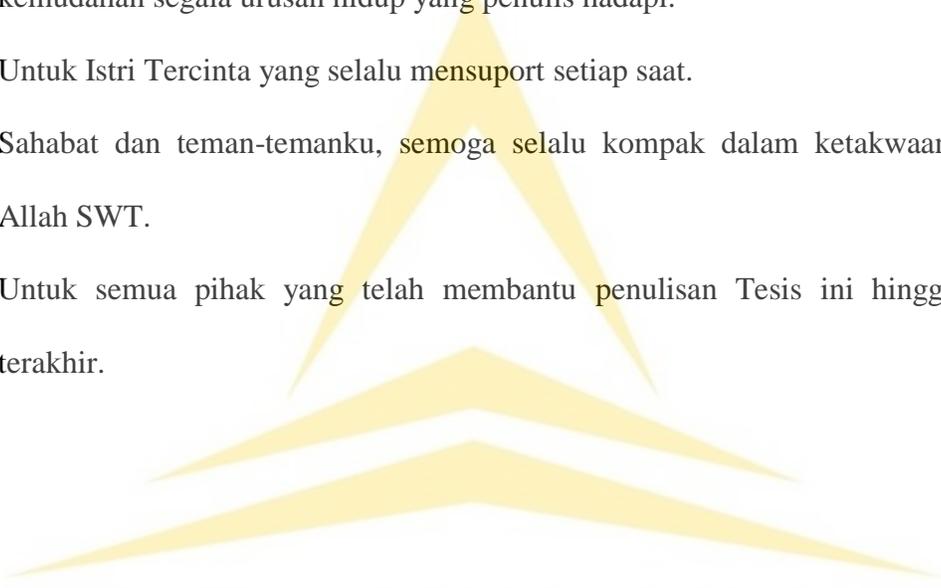


Muslichan Noor
NIM. 1717651049

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Umi dan Abah tercinta, dengan susah payah telah membekali segalanya untuk kehidupan penulis, serta berkat do'anya, Allah SWT selalu memberikan kemudahan segala urusan hidup yang penulis hadapi.
2. Untuk Istri Tercinta yang selalu mensupport setiap saat.
3. Sahabat dan teman-temanku, semoga selalu kompak dalam ketakwaan kepada Allah SWT.
4. Untuk semua pihak yang telah membantu penulisan Tesis ini hingga proses terakhir.



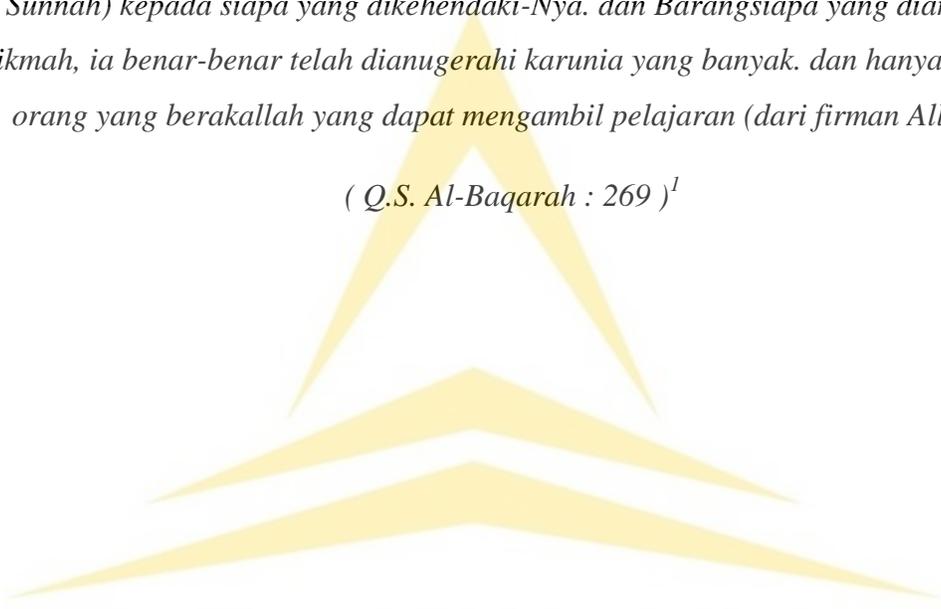
IAIN PURWOKERTO

MOTTO

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ^ج وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا^ط
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

“ Allah menganugerahkan Al Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)”

(Q.S. Al-Baqarah : 269)¹



IAIN PURWOKERTO

¹ Al-Qur'an Terjemah Departemen Agama Republik Indonesia

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis panjatkan ke-hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan sehingga tesis yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes” dapat diselesaikan dengan baik.

Disadari sepenuhnya bahwa selama penulisan tesis ini tidak sedikit tantangan dan hambatan yang harus dihadapi. Tetapi berkat dorongan, bimbingan dan kerjasama dengan berbagai pihak, semua itu dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penelitian, yaitu :

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah memberi kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti Program Magister di lembaga yang dipimpinnya.
3. Dr. Rohmat, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah membantu dan memfasilitasi penulis, baik dalam proses studi maupun dalam penyusunan tesis.
4. Dr. H. Subur, M.Ag., selaku pembimbing yang selalu memotivasi dan membimbing penulis untuk bisa menyelesaikan tesis tepat waktu. Dukungan dan motivasi beliau menjadi penyulut semangat penulis untuk menyelesaikan tesis dengan sebaik-baiknya.
5. Dosen dan Staf Administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis menempuh studi.

6. Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru dan staf Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebesa yang bersedia menjadi responden penelitian ini.
7. Umi tercinta, Abah, Istri dan anaaku yang telah memberikan motivasi dan membantu penulis dalam menempuh studi.
8. Sahabat dan semua pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk, namun tidak mungkin untuk disebutkan satu persatu dalam lembaran ini.

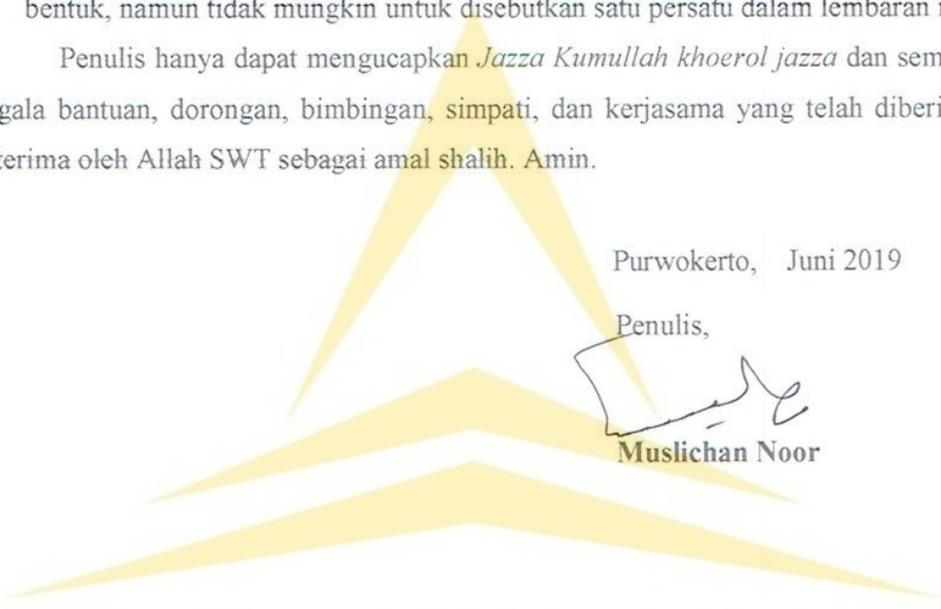
Penulis hanya dapat mengucapkan *Jazza Kumullah khoerol jazza* dan semoga segala bantuan, dorongan, bimbingan, simpati, dan kerjasama yang telah diberikan diterima oleh Allah SWT sebagai amal shalih. Amin.

Purwokerto, Juni 2019

Penulis,



Muslichan Noor



IAIN PURWOKERTO

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ša	s	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	h	h{	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	šad	s{	es (dengan titik di bawah)
ض	d'ad	d{	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	t{	te (dengan titik di bawah)

ظ	za'	z{	zet (dengan titik di bawah)
2. K	'ain	'	koma terbalik di atas
ع	gain	g	ge
nغ	fa'	f	ef
sف	qaf	q	qi
oق	kaf	k	ka
nك	lam	l	'el
aل	mim	m	'em
nم	nun	n	'en
Rن	waw	w	w
aو	ha'	h	ha
nه	hamzah	'	apostrof
gء	ya'	y	ye
kآ			
aي			

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap karena *Syaddh* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	'iddah

B. Ta' Marbūṭah di akhir kata

1. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>h}ikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya

2. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karā mah al-auliyā'</i>
----------------	---------	----------------------------

3. Bila ta' marbūṭ}ah hidup atau dengan harakat, fathāh atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan t

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fīṭr</i>
------------	---------	----------------------

C. Vokal

1. Vokal Pendek

-----	fathah	Ditulis	a
-----	kasrah	ditulis	i
-----	dammah	ditulis	u

2. Vokal Panjang

Fatḥah + alif جاهلية	ditulis	ā <i>jāhiliyah</i>
Fatḥah + ya' mati تنسى	ditulis	ā <i>tansā</i>
Kasrah + ya' mati كريم	ditulis	ī <i>kaīm</i>
Ḍammah + wāwu mati فروض	ditulis	ū <i>furūḍ</i>

3. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati بينكم	ditulis	ai <i>bainakum</i>
Fathah + wawu mati قول	ditulis	au <i>qaul</i>

4. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أأعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لألن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

D. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

3. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>Z/awī al-furūd}</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	ii
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	iii
ABSTRAK (BAHASA ARAB)	iv
PENGESAHAN TIM PEMBIMBING	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK	
A. Konsep Dasar Manajemen	11
1. Pengertian Manajemen	11
2. Fungsi-fungsi Manajemen	13
3. Unsur-unsur manajemen	18
B. Konsep Dasar Sumber Daya Manusia	19
1. Pengertian Sumber Daya Manusia	19
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	22
3. Urgensi Manajemen Pendidikan	25
C. Manajemen Pendidik	32
1. Pengertian Manajemen Pendidik	32

2. Rekrutmen Pendidik	34
3. Pelatihan dan Pengembangan	43
4. Analisis Karir Pendidik	50
5. Evaluasi Kinerja Pendidik	42
D. Hasil Penelitian yang Relevan	62
E. Kerangka Berfikir	71
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	73
B. Jenis dan Pendekatan	73
C. Subyek Penelitian	74
D. Teknik Pengumpulan Data	74
E. Teknik Analisis Data	76
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Profil MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog	80
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	109
1. Rekrutmen Pendidik di MA Alhikmah 1 Benda	109
2. Pelatihan dan Pengembangan	115
3. Pengembangan Karir	121
4. Evaluasi Kinerja	126
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	156
B. Saran	157

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Jumlah Peserta Didik MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes Kondisi peserta didik	83
Tabel 4.2	Jumlah Pendaftaran dan Diterima di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	84
Tabel 4.3	Data Prosentase Kelulusan Peserta Didik di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes	84
Tabel 4.5	Data Sarana Prasarana yang dimiliki MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	86
Tabel 4.6	Hasil Angket Rekrutmen Pendidik Di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes	87
Tabel 4.7	Hasil Angket Pelatihan dan Pengembangan Pendidik Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	94
Tabel 4.8	Data Pendidik dan Kependidikan yang Mengikuti Pelatihan dan pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	99
Tabel 4.9	Hasil Angket Analisis Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	101
Tabel 4.10	Tabel Hasil Angket Evaluasi Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	105

IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah salah satu upaya yang dilakukan manusia untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan untuk mengatasi, memanfaatkan, mengembangkan dan ilmu pengetahuan teknologi untuk mendukung pembangunan ekonomi, sosial budaya, serta bidang-bidang yang lain. Dalam konteks ini, pendidikan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia yang handal, kreatif, dan produktif yaitu manusia yang mampu menerima, mengolah, menyesuaikan dan mengembangkan segala hal yang diterima melalui arus informasi.

Sumber daya pendidik dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal I ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan pendidik adalah sumber daya pendidik yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.¹

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 mengamanatkan bahwa sebagai agen pembelajaran guru harus berfungsi untuk meningkatkan pendidikan nasional. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai sumber daya profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung

¹ *Himpunan Lengkap Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Saufa, 2016), hlm. 10.

jawab.²

Dalam pelaksanaan pendidikan tidak terlepas dari peningkatan kualitas sumber daya pendidik. Oleh karena itu, peran sumber daya pendidik untuk menghasilkan mutu pendidikan akan sangat berarti. Terlebih lagi, sumber daya pendidik juga diberdayakan untuk mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan. Sumber daya pendidik merupakan insan berpendidikan yang mempunyai kehormatan posisi dan daya tarik yang tinggi dalam mencerdaskan sumber daya manusia.

Dalam mewujudkan sumber daya manusia yang bermutu, penyelenggara pendidikan di Indonesia masih dihadapkan banyak masalah. Diantara permasalahan dan tantangan menyangkut pendidik adalah kualifikasi dan kompetensi yang belum memenuhi standar nasional pendidikan serta manajemen sumber daya pendidikan yang belum efektif dan efisien di era otonomi daerah.³

Berdasarkan pemahaman tentang tugas sumber daya pendidik di atas, maka fungsi manajemen pendidik adalah untuk menyediakan sumber daya pendidik yang profesional, kreatif dan memiliki integritas dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu menciptakan proses pembelajaran yang kondusif dan efektif.⁴

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.⁵

² *Himpunan Undang-Undang...*, hlm. 148.

³ Abdus Salam, *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka elajar, 2014), hlm. 22.

⁴ Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 34.

⁵ Chusnul Chotimah dan Muhamad fathurrohman, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 130.

Manajemen sumber daya manusia pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para sumber daya pendidik kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis. Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya pendidik & kependidikan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para sumber daya pendidik dan kependidikan. Dengan cara demikian sekolah memiliki kekuatan bukan saja sekedar berada (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dan dalam proses demikian, dukungan sumber daya manusia yang kuat melahirkan sekolah yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya (*adaptability and self-renewal capacity*).

Telah dijelaskan pada awal bahwa keberlangsungan dunia pendidikan bergantung pada faktor sumber daya manusia (SDM) yaitu sumber daya pendidik atau guru. Sumber daya pendidik atau guru menjadi salah satu faktor utama dari semua sumber daya manusia yang terlibat dalam mensukseskan pendidikan. Faktor sarana prasarana, system, modal merupakan komponen pelengkap dalam sebuah organisasi. Karena semua fasilitas, sarana, asset, modal, dan prasarana lainnya tidak dapat berfungsi optimal, jika tidak dibarengi dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kualitas pendidikan atau prestasi belajar siswa sangat ditentukan, oleh peran sumber daya pendidik atau guru dalam proses pembelajaran. Secara teknis guru dapat melakukan proses perbaikan dalam satu kegiatan belajar mengajar di kelasnya. Besarnya peran guru hampir tidak dapat digantikan oleh kecanggihan teknologi dan beragam media pembelajaran berbasis komputer, internet, dan media sosial.

Mulyasa berpendapat jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, langkah strategik yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari segi intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggungjawab. Sebab itu, peran pendidikan dianggap terpenting, karena dengan pendidikanlah keberadaan ilmu

pengetahuan itu mampu kita kuasai.⁶

Sumber daya manusia (pendidik) 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) yang berkualitas diharapkan dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas.⁷ Dalam hal ini sumber daya manusia (pendidik) menjadi titik penting untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dunia pendidik.

Agar sekolah bisa merealisasikan visi sekolah dalam tataran praktis di lapangan, maka dibutuhkan suatu lembaga yang diselenggarakan dan dikelola secara baik dan berkualitas. Oleh karena itu salah satu prasyarat pokok yang harus dipenuhi adalah tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum dan meningkatkan profesionalitas sumber daya pendidik yang berada di bawah tanggung jawabnya.

Lebih dari itu, keberadaan guru merupakan faktor yang sangat dominan dalam pendidikan formal pada umumnya, karena guru memegang peran utama dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dimana proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Perkembangan baru terhadap pandangan proses belajar mengajar membawa konsekuensi kepada guru untuk meningkatkan peran dan kompetensinya karena kualitas proses belajar dan hasil belajar siswa sangat ditentukan oleh peranan dan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Guru yang profesional akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat optimal yang pada akhirnya menghasilkan *out put* .

Apapun upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan di sebuah sistem persekolahan akan menjadi tidak berarti jika tidak adanya

⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis ...* , hlm. 5

⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional lam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 113-114

figur pendidik. Dalam hal ini salah satunya guru yang profesional yang terpenuhi kesejahteraannya.⁸ Sesuai dengan pertanyaan tersebut, langkah pemerintah saat ini sudah tepat, yakni mulai dilaksanakannya tunjangan bagi guru profesional. Selain itu yang kalah pentingnya sistem manajemen. Karena setiap upaya yang dilakukan untuk membenahi dan meningkatkan kualitas akan tidak terarah jika tidak diterapkan manajemen yang baik dan benar dalam penelitian ini terfokus untuk memenej pemberdayaan sumber daya manusia bagi pendidik.

Upaya kearah peningkatan profesionalitas menjadi satu hal yang sangat urgen untuk dilakukan dalam penataan pendidik. Karena hanya dengan sikap professional yang berciri khas memiliki keahlian yang memadai, komitmen yang tinggi terhadap tugas dan adanya semangat untuk selalu meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan, sumber daya manusia akan dapat memberikan kontribusinya yang sangat berarti bagi upaya perbaikan kualitas pendidikan Nasional. Dalam rangka memenej sumber daya manusia inilah maka diperlukan strategi yang tepat agar para pendidik dapat benar-benar terampil secara lebih professional dalam mengemban tugasnya. Menurut Ibnu Khaldun, sumber daya manusia itu terdiri dari akar kreatif, ketrampilan, kerjasama, kewibawaan dan kedaulatan. Kelima unsur tersebut harus dimiliki oleh seseorang apabila ingin tetap survive eksistensinya di tengah-tengah komunitas masyarakat dunia yang terus maju dan berkembang.⁹

UU Sisdiknas No. 20/2003 Pasal 42 ayat (1) menyebutkan pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Uraian pasal 42 itu cukup jelas bahwa untuk menjadi pendidik, sebagai tahapan awal harus memenuhi persyaratan kualifikasi minimal (latar belakang berpendidikan keguruan atau umum yang memiliki akta mengajar). Setelah seorang pendidik memiliki

⁸ M. Surya, "Aspirasi Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru" dalam jurnal *Pendidikan dan Kebudayaan*, no. 021 th. Ke 5 Januari 2000, hm. 1.

⁹ Syamsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam, Pendekatan Hisoris, Teritis & Praktis* (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), hlm.117.

persyaratan kualifikasi, maka pendidik akan berada pada tahapan kompetensi.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pendidik yang tidak berlatar belakang pendidikan keguruan, juga masih banyaknya para pendidik yang pendidikannya belum memenuhi persyaratan standar minimum. Dan yang lebih parah lagi, belum adanya manajemen yang diterapkan untuk mengelola para pendidik yang ada. Yang sering kita lihat di beberapa lembaga pendidikan, belum menerapkan sistem manajemen yang baik, dapat dikatakan sekedar berjalan begitu saja, sehingga hal itu menjadi salah satu penyebab rendahnya kualitas pendidikan di negara kita.

Keberhasilan atau kegagalan pendidik di suatu lembaga pendidikan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat melalui profil para lulusan atau output lembaga tersebut, ketika memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun yang akan mencari lapangan pekerjaan. Dan secara moral pendidik yang bersangkutan akan dapat menunjukkan profesionalisme dan etos kerjanya secara maksimal atau belum.¹⁰

Sementara itu, berdasarkan hasil uji kompetensi (UK) yang diselenggarakan Kemendikbud tahun 2013, hasilnya yang masih jauh di harapan. Menurut Syahwal Gultom masih banyak guru-guru yang belum lulus uji kompetensi dan sertifikasi sebagai akibat rendahnya kualitas kompetensi mereka. Buruknya hasil ujian Nasional (UN) pada beberapa provinsi juga sebagai salah satu indikator rendahnya kualitas guru. Banyak guru yang tidak memahami substansi keilmuan yang dimiliki maupun pola pembelajaran yang tepat diterapkan kepada anak didik. Contoh dari sisi kualifikasi pendidikan. hingga saat ini dari 2, 92 juta guru, sekitar 51 % yang berpendidikan S I atau lebih, sedangkan sisanya 49% belum berpendidikan S-1 (*under qualified*).¹¹

Melihat dengan banyaknya jumlah guru yang dinilai tidak layak mengajar (*unqualified*) seperti data di atas itu masih banyak jumlah guru yang

¹⁰ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003). hlm. 219

¹¹ Syawal Gultom adalah Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud).

(*under qualified*), serta guru salah kamar (*mismatch*) maka wajar jika menimbulkan kegelisahan di kalangan praktis, pemerhati pendidikan, dan masyarakat umum. Tidak dapat dipungkiri bahwa guru menjadi salah satu kunci yang menentukan kualitas pendidikan. Pendidikan berkualitas lahir dari guru berkualitas dan berkompeten.

Meskipun semua guru bukan berasal dari lulusan Fakultas Pendidikan. Tetapi kemampuan dan kompetensi guru-guru di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog yang berasal dari lulusan non fakultas pendidikan tidak jauh berbeda dengan guru-guru yang berlatar belakang dari fakultas pendidikan. Namun demikian, dengan berbagai keanekaragaman lulusan, tidak menjadikan kompetensi guru-guru di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog ketinggalan dari sekolah-sekolah lain.

Peneliti ingin menggambarkan lebih jauh tentang manajemen sumber daya pendidik. Selain itu peneliti memilih MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog sebagai lokasi penelitian. Ada beberapa alasan pemilihan MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog dijadikan sebagai lokasi penelitian, *pertama*, berdasarkan pengamatan peneliti melihat MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog merupakan salah satu madrasah tervaforit yang ada di kota Brebes, ini dilihat dengan banyaknya orang tua yang memasukan anaknya ke lembaga ini bahkan banyak dari mereka yang berasal dari luar kabupaten Brebes.

Sekolah ini telah membuka kelas Excellent yaitu sebagai kelas yang berisi peserta didik dengan kemampuan lebih unggul dibandingkan peserta didik lain yang berada dikelas reguler.. *Kedua* prestasi yang dimiliki oleh MA Al Hikmah 1 Benda seperti juara lomba Bahasa Arab dan Bahasa Inggris tingkat Propinsi Jawa Tengah, MA Al Hikmah 1 Benda juga sering menerima kunjungan untuk study banding dari lembaga lain diseluruh Indonesia.

Ketiga profesionalitas yang dimiliki para guru, ini bisa di lihat dari proses pendidikan yang semakin berkembang. Dengan berbekal petunjuk ini maka peneliti tertarik meneliti di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog, karena peneliti akan melihat manajemen pendidik yang dilaksanakan oleh MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog dengan memiliki ciri khas yang belum dimiliki

lembaga pendidikan lain sehingga tercipta sekolah yang berkualitas, unggul dan mendapatkan sambutan positif dari masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memfokuskan penelitian ini tentang manajemen pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog dilihat dari perekrutan, pelatihan dan pengembangan, analisis karir yang ada di MA Al Hikmah 1 Benda.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan hasil pengayaan di lapangan bahkan sampai pada perolehan berkali-kali terdapat dimensi-dimensi menarik di lapangan, sehingga dari banyaknya dimensi tersebut untuk pembatasan lingkup penelitian maka perlu ditentukan fokus penelitian yaitu tentang pengadaan (recruitment) pendidik, pelatihan dan pengembangan pendidik, analisis karir pendidik, dan evaluasi kinerja pendidik yang ada di MA Al Hikmah 1 Benda.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda yang meliputi:

1. Bagaimana pengadaan (*recruitment*) pendidik yang ada di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog?
2. Bagaimana pelatihan dan pengembangan pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog?
3. Bagaimana analisis karir pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog ?
4. Bagaimana pemutusan hubungan kerja pendidik di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menggambarkan proses rekrutmen manajemen pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

2. Untuk menggambarkan proses pelatihan dan pengembangan pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.
3. Untuk Menggambarkan proses analisis karir pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.
4. Untuk menggambarkan proses pemutusan hubungan kerja pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi konstruktif terhadap pendidikan. Adapun secara detail, manfaat penelitian ini diantaranya:

1. Manfaat teoritis, secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat kepada sumber daya manusia pendidik diantaranya :
 - a. Sekolah maupun sumber daya manusia diharapkan menjadi rujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Peneliti, diharapkan dapat menjadi acuan sebagai literatur bagi peneliti selanjutnya.
2. Secara Praktis
 - a. Untuk memberikan masukan bagi lembaga atau sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki
 - b. Untuk memberikan sumbangan bagi kalangan akademisi yang menyadarkan penelitian berikutnya.
 - c. Bermanfaat bagi penulis, guru, menejer, dan lembaga-lembaga yang *concern* dalam pendidikan.

F. Sistematika Pembahasan

Pada bab pertama, peneliti memulai dengan latar belakang masalah, , focus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi kajian teoritik dari berbagai literatur dan beberapa teori dari para ahli yang relevan dengan judul Manajemen Sumber Daya Pendidik yang meliputi: 1) Rekrutmen Pendidik, 2) Pelatihan dan

Pengembangan Pendidik, 3) Analisis Karir Pendidik, 4) Pemutusan hubungan kerja Pendidik. Dalam bab ini dibahas tentang konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik) yang meliputi: 1) Rekrutmen dan Seleksi Pendidik 2) Pelatihan dan pengembangan pendidik, 3) Analisis karir pendidik, 4) Pemutusan hubungan kerja pendidik.

Bab tiga berisi tentang metode penelitian yang meliputi; tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan dalam penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data.

Pada bab empat, peneliti akan memaparkan hasil penelitian meliputi; profil MA Al Hikmah 1 terdiri dari sejarah berdirinya, visi, misi, struktur organisasi, jumlah peserta didik, keadaan pendidik dan sumber daya kependidikan MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog dan program unggulan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog . Peneliti juga akan memaparkan tentang temuan penelitian dan membahasnya secara detail hasil penelitian yang meliputi: rekrutmen dan seleksi pendidik, pelatihan dan pengembangan pendidik, analisis karir pendidik , evaluasi kinerja pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

Bab kelima berisi tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

IAIN PURWOKERTO

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK

Dalam bab ini dijelaskan tentang kajian-kajian teori yang dijadikan sebagai rujukan langsung penelitian dan sebagai landasan dalam melakukan analisa masalah serta sebagai acuan pembandingan dalam memaknai temuan penelitian ini.

A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi “manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur”.¹ Sedangkan menurut terminologi banyak pakar dan ahli pendidikan telah menguraikan tentang definisi manajemen. Kata manajemen memiliki arti bahwa:

*"Management is general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service."*²

Maksud dari ungkapan di atas adalah manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien."

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah atau madrasah, yang meliputi: perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, pengawas atau evaluasi

¹ John M Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1986), hlm. 372.

² Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), hlm. 8.

dan sistem informasi sekolah.³

Menurut Mary Parker follet yang dikutip oleh Handoko, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.⁴

Manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut *managing*, dan orang yang melakukannya disebut *manager*. Individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas yang seluruhnya bersifat managerial. Manajemen terdapat hampir semua aktivitas manusia, baik di pabrik, sekolah, rumah, bank, toko, supermarket dan sebagainya sehingga terdapat universalitas manajemen diberbagai sektor.⁵ Setiap kumpulan atau sekelompok individu yang membentuk organisasi tertentu sudah barang tentu terdapat aktifitas manajemen.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari pada tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.⁶

Dari pendapat para ahli tentang definisi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah pengelolaan yang dilaksanakan dengan seksama untuk mencapai suatu keberhasilan yang telah diprogramkan melalui tindakan. Di bidang pendidikan manajer mempunyai fungsi utama dalam memahami konsep dan penerapan manajemen serta mengembangkan kemandirian semua unsur di sekolah melalui pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara

³ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi aksara, 2013), hlm. 6.

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), hlm. 8.

⁵ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo), hlm. 9.

⁶ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, ter . Winardi, (Bandung: PT. Alumni, 2006), hal..

yang efektif dan efisien.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Berbagai pemikiran dan penelitian telah menghasilkan berbagai klasifikasi fungsi-fungsi manajerial.

Menurut George R. Terry ada empat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan).

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian terdapat lima fungsi, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Motivating* (motivasi), *Controlling* (Pengawasan) dan *evaluating* (penilaian).

Fungsi manajemen menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel ada lima, yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (penentuan staf), *Directing* (pengarahan), *Controlling* (Pengawasan).

Oey Liang Lee mengungkapkan ada lima fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengontrolan.⁷

Dari beberapa fungsi yang telah diungkapkan oleh para ahli di atas, menurut penulis fungsi manajemen menurut G.R. Terry yang paling pokok dalam sebuah manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan

⁷ Jaja Jahari dan Amiruloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung, Alfabeta, 2013), hlm. 7.

untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁸ *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

Menurut Burhanudin yang dikutip Sunhaji ada empat pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan yakni:

- 1) *Contribution to purpose and objectives*, artinya perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus pada tujuan tersebut.
- 2) *Primacy of Planing*, artinya perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan manajemen lainnya.
- 3) *Pervasives a planning*, artinya kegiatan perencanaan harus dilakukan disemua tingkat manajmen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada supervisor.
- 4) *Efficiency of planning*, artinya *planning yang baik* adalah mempunyai nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisien dari segi material, uang, waktu, dan tenaga.⁹

Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Langkah-langkah pokok dalam perencanaan adalah sebagai berikut:¹⁰

- 1) Jelaskan program yang bersangkutan
- 2) Usahakan mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan
- 3) Analisis dan klasifikasikan keterangan-keterangan yang diperoleh

⁸ George R. Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemah J. Smith D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal., 163.

⁹ Sunhaji, *Manajemen,...*, hlm. 21.

¹⁰ George R. Terry. *Asas-asas Manajemen*, hal., 186-189.

- 4) Tetapkanlah premis-premis dan penghalang-penghalang terhadapnya
- 5) Tentukanlah rencana-rencana alternatif
- 6) Pilihlah rencana, yang diusulkan
- 7) Tetapkanlah urutan-urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan tersebut
- 8) Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Istilah pengorganisasian berasal dari perkataan organism yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi demikian rupa hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.¹¹

Menurut Ramayulis sebagaimana dikutip oleh Jaja Jahari dan Amirulloh pengorganisasian adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan dan jelas. Dalam pendidikan baik yang bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan. Dalam pengorganisasian ini perlu diperhatikan semua kekuatan dan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut mencakup sumber daya manusia dan non manusia. Sumber daya manusia ditentukan dalam struktur organisasi, tata dan pola kerja, prosedur dan iklim organisasi secara transparan. Dengan demikian dalam aktivitas operasionalnya dapat berjalan dengan teratur dan sistematis.¹²

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan

¹¹ George R., Terry. *Asas-asas Manajemen*, hal., 233.'

¹² Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen*, hlm. 11.

sukses.¹³ Yang mencakup membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok; membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut; dan menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Esensi dari pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Adapun fungsi pengorganisasian adalah untuk:¹⁴

- 1) Membagi tugas serta mengatur kerjasama
- 2) Mencegah adanya *overlapping* (tumpang tindih)
- 3) Memperlancar proses kerja
- 4) Membuat kejelasan tanggungjawab

Nanang Fatah mengemukakan tiga langkah dalam pengorganisasian, yaitu:¹⁵

- 1) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- 3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota pekerja para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Actuating merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggauta-anggauta perusahaan tersebut oleh karena para anggota ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.¹⁶

Penggerakan (*Actuating*) adalah upaya pimpinan untuk

¹³ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, hal., 73.

¹⁴ Suhendra, *Manajemen*, hal., 49.

¹⁵ Nanag Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 72.

¹⁶ George R. Terry. *Asas-Asas Menejemen*, hal., 35

menggerakkan seseorang atau kelompok yang dipimpin dengan menumbuhkan dorongan atau motif dalam dirinya untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang diberikan kepadanya sesuai rencana dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁷

Fungsi penggerakan sebagai tindakan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan di dalam sebuah organisasi. Karena itu, mengerakan harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, misalnya perencanaan, organisasi dan pengawasan agar tujuan organisasi tercapai.¹⁸

d. Pengendalian (*controlling*)

Istilah *controlling* seringkali diartikan sebagai pengawasan atau pengendalian. Penggunaan istilah pengendalian atau pengawasan seringkali tumpang tindih. Beda pengendalian dengan pengawasan terletak pada wewenangnya, pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki pengawas. Pengawas hanya sebatas memberikan saran, sedangkan tindak lanjutnya ditentukan oleh pengendali. Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi.¹⁹

Pengendalian atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau kembali terjadi. Fungsi pengawasan mencakup empat unsur, yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan 4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila

¹⁷ Jaja Jahari, *Manajemen*,..., hlm. 12.

¹⁸ Abdul Cholik, *Diskursus Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, TrusMedia, 2011), hlm. 9.

¹⁹ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), hlm. 34.

pelaksanaan menyimpang dari standar.²⁰

Pengendalian (*control*) dapat diartikan sebagai “*as a process of seeing wheter organizational activities are achieve as planed*” pengendalian adalah proses untuk mengetahui apakah aktifitas organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Adapun dalam pendapat yang berbeda dan lebih praktis bahwa kegiatan pengendalian meliputi langkah-langkah, yaitu :²¹

- 1) Menetapkan standar kinerja
- 2) Mengukur kinerja secara actual
- 3) Membandingkan kinerja aktual dengan standar
- 4) Melakukan tindakan untuk perbaikan bila terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja standar.

Berbagai penjelasan mengenai pengendalian atau *controlling* merupakan pengukuran, pengamatan, pencapaian tujuan yang berkaitan dengan seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

3. Unsur unsur Manajemen

Manajemen memiliki unsur yang harus dipadukan secara harmonis, agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Adapun unsur-unsur manajemen tersebut adalah: Man (manusia), Money (uang), Machine (mesin), Material (material), Methode (metode), Market (pasar), Minute (time) dan moral.²²

Unsur manajemen atau sering disebut fokus garapan manajemen yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *materials* (bahan/alat), *methods* (teknik/cara), *machines* (mesin), *market* (pasar), *minutes* (waktu) yang biasa disebut menjadi 7 M. Pengelolaan 7 M tersebut sangat berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu bagaimana sumber-sumber tersebut dikelola, dimanfaatkan dengan kemahiran-kemahiran manajerial untuk meraih tujuan organisasi yang dikehendaki.²³

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, hlm. 26.

²¹ George R. Terry, *Asas-asas Menejemen ...*, hal., 397.

²² Suhendra, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan*, (Bandung: Mandar Maju, 2008, hlm. 278-28

²³ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip*

Penjelasan dari unsur-unsur di atas adalah: *Man*, sebagai unsur sentral yang harus ada dalam manajemen, adanya manajemen karena adanya manusia. *Money, Machine, Material*, merupakan unsur sarana dan prasarana dalam sebuah manajemen agar sebuah organisasi dapat diselenggarakan dan dijalankan. *Method*, merupakan suatu cara yang dihasilkan manusia agar manajemen dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan, moral merupakan unsur yang melekat pada manusia si pelaku manajemen yang utama.

B. Konsep Dasar Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Di dalam Bahasa Inggris, Manajemen Sumber Daya Manusia disebut “ *Human Resource Management* ” yang disingkat menjadi HRM. Di Negara lain, terkadang disebut “ *Personnel*”, *employee relations and industrial relations*”, atau “ *staffing and industrial relations*”, atau “ *staffing and development* ”²⁴

Manajemen Sumber Daya Manusia secara terminologi merupakan gabungan dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berdasarkan visi untuk membangun kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia dalam hal ini merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau institusi. Manajemen sumber daya manusia merupakan satu diantara beberapa cabang manajemen yang memiliki kesejajaran fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Ditinjau dari konsep umum, MSDM (manajemen sumber daya manusia) dapat di definisikan sebagai suatu

Pengelolaan Pendidikan, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 43.

²⁴ Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen : Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hlm.52.

rangkaian proses dari keempat tahap diatas.²⁵

Manajemen sumber daya manusia dalam beberapa literatur disebut dengan *management personel* atau *human resource management*. Menurut James Jones dan Walter, manajemen sumber daya manusia adalah sebuah fungsi khusus dalam bidang administrasi pendidikan yang luas. Ia berkenaan dengan layanan yang harus dilakukan sekelompok individu dalam sebuah lembaga yang mempekerjakan mereka dan semua aktifitas yang berhubungan dengan mereka ditujukan untuk memfasilitasi proses belajar atau mengajar.²⁶ Sedangkan Dessler memberikan batasan yang lebih rinci : *Human resources management is the process of acquiring, training, appraising and compensating employees and attending to their labour relations, health safety and fairness concern.*²⁷ Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Raymond A. Noe yang dikutip Kasmir, menyatakan bahwa²⁸: *Human resource management refers to the policies, practices, and system that influence employees, behavior, attitudes, and performance. Human resource practices play akey role in attracting, motivating, rewarding, and retaining employees. Other human resource management practices include recruiting employees, selecting employees, designing work, compensating employees, and developing good labor and employee relations.* Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktek-praktek, dan sistem yang berpengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja para karyawan. Pelatihan sumber daya

²⁵ Faustino Cardosa Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), hlm. 2.

²⁶ James J Jones dan Donald Walter, *Human Resourch Management in Education*, (Yogyakarta: Q-Media, 2008), hlm. 24.

²⁷ Dessler, G., *Human Resources Managemen*, (New Jersey: Practice Hall, 2008), hlm. 2.

²⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktek)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2016), hlm. 6.

manusia memegang peran kunci dalam hal menarik, memotivasi, memberi penghargaan dan memperhatikan para karyawan. Selain pelatihan manajemen sumber daya manusia termasuk juga dalam hal ini perekrutan dan pemilihan karyawan dan pengembangan tenaga kerja serta menjalin hubungan yang baik antar karyawan. Pendapat Noe dan Desleer bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda tujuan utamanya adalah memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.²⁹

Menurut Yuniarsih dan Suwatno, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya manajemen sumber daya manusia menurut Hani Handoko adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.³⁰

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang dirancang saling berkaitan antar manusia untuk mengarahkan aktifitas anggota kepada tujuan individu, organisasi, maupun masyarakat. Aktivitas tersebut adalah “ *Planing, recruitmen, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity, and*

²⁹ Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : PT Toko Gunung Agung, 2001), hlm. 10.

³⁰ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: FE Yogyakarta, 2001), hlm. 4.

information".³¹

Selanjutnya pengertian sumber daya manusia jika dikaitkan dengan bidang pendidikan adalah proses yang saling berhubungan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara operasional, yang mempunyai peran sangat penting dan strategis untuk menunjang tercapainya tujuan individu, sekolah maupun masyarakat. Peran manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan sangat menentukan bagi terwujudnya proses pendidikan. Oleh karena itu perlu diadakan penataan sumber daya manusia baik dari tenaga pendidik dan kependidikan secara optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pusat layanan yang diharapkan akan mampu menunjuk pegawai terbaik untuk mengabdikan di berbagai daerah, membantu para staff manajemen menyangkut masalah-masalah kepegawaian memastikan perlindungan keselamatan kerja bagi para karyawan bekerja secara efisien. Lebih jauh lagi, manajemen SDM diharapkan mampu memberikan bantuan dalam proses-proses negosiasi, mengelola kontrak-kontrak kerja, mengadakan pelatihan manajemen SDM agar prosedur personalia berjalan efektif di daerah-daerah.³² Dengan demikian, keberadaan manajemen SDM akan mampu membantu mengedepankan praktek personalia yang baik.

Tujuan manajemen sumber daya manusia berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Secara umum, tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- 1) Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

³¹ Hasibuan, Malayu, *Manajemen...*, hlm. 11.

³² James J. Jones dan Donald L. Walter, *Human...*, hlm. 28.

- 2) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi SDM.
- 3) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka.
- 4) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 5) Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- 6) Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.³³

Adapun manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia yang ada di sekolah sebagai sumber yang vital dan memberikan sumbangan bermakna terhadap pencapaian tujuan pendidikan, serta menjamin bahwa sumber itu dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslakhatan individu, sekolah dan masyarakat.

Untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal, maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia dibidang pendidikan sebagai berikut³⁴:

- 1) Tujuan Personal (*personality objective*) yaitu membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan diri individunya. Tujuan individu 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 kepuasanya dalam organisasi. Tujuan jangka pendek individu umumnya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan hidup mulai dari kebutuhan dasar seperti makan, minum, dan sandang sampai kebutuhan tingkat tinggi

³³ Abdul Cholik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta; Trustmedia, 2011), hlm. 20.

³⁴ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 12.

yaitu aktualisasi diri. Sedangkan kebutuhan jangka panjang merupakan kebutuhan rohani untuk mencapai tujuan di akhirat nanti. Pada diri pendidik, tujuan personal dapat ditunjukkan bahwa ia bekerja untuk mencari nafkah. Namun, secara jangka panjang, ia bekerja dibidang pendidikan karena dilandasi oleh motivasi yang didorong keyakinan bahwa sebagai seorang pendidik merupakan panggilan hidup yang semata-mata untuk mengamalkan ilmu untuk mengantarkan generasi yang lebih baik dan mendapatkan pahala yang tidak akan putus sampai akhirat nanti.

2) Tujuan Fungsional (*functional objective*)

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. Sebagai contoh, seorang pendidik merupakan sumber kunci bagi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Sebagai sumber belajar kunci, ia harus hadir di kelas dengan tepat waktu dan dengan kesiapan yang lengkap, baik fisik maupun psikis.

3) Tujuan organisasional (*organizational objective*)

Tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktifitas organisasi. Jika organisasi itu sekolah, maka tujuan organisasionalnya adalah tingkat dan kualitas lulusan sekolah. Tingkat dan kualitas lulusan sekolah sangat tergantung pada kinerja dan produktifitas pada pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, di samping juga juga tergantung pada 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 yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Pencapaian tujuan masyarakat merupakan dampak yang ditimbulkan dari pencapaian ketetapan. Untuk mengubah perilaku orang, pertama kali sikapnya perlu diubah.

Adapun tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan, mempertahankan, mengembangkan, dan memakai para pegawai atau pekerja secara efisien dan efektif (berhasil guna dan berdaya guna), untuk mencapai misi organisasi. Dengan demikian, kegiatan pokok yang membentuk unsur-unsur inti dari manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan dan peramalan (*forecasting*) sumber daya manusia, staffing, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, manajemen dan pengawasan (*control*) kinerja, manajemen kompensasi atau imbalan, strategi peningkatan kualitas, produktifitas dan kualitas dunia kerja, serta hubungan antara pimpinan dan pegawainya.³⁵

3. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia telah menjadi kebutuhan pokok bagi suatu organisasi, baik itu organisasi besar maupun kecil, organisasi publik maupun swasta, semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia ini merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, daya dan karya. Semua potensi dalam sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Betapapun pesatnya perkembangan teknologi dan informasi bila tidak diiringi dengan kualitas SDM yang baik maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.³⁶

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian keputusan

³⁵ Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...*, hlm. 52.

³⁶ Faustina Cardosa Gomes, ., hlm. 6.

terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas pegawai atau tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan berbagai efektifitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan.

Terdapat empat hal yang kian penting berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya pada pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.
- b. Tanggung jawabnya untuk mengelola sumber daya manusia tidak hanya terletak pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dan kolektivitas menjadi individualisme.
- d. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.³⁷

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. *Hal pertama* beranggapan bahwa manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktifitas strategik biasa, melainkan juga merupakan sesuatu yang sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia kini digunakan dan diakui sebagai aset organisasi yang paling berharga. *Hal kedua* mengesankan perlunya manajer sumber daya manusia menyerahkan tanggung jawab pengelolaan aset manusia kepada manajemen lini senior. *Hal ketiga* memperlihatkan adanya pergeseran dari “hubungan industri” menjadi “hubungan karyawan”. Hal keempat menyiratkan bahwa penciptaan dan pengelolaan kultur organisasi adalah sama pentingnya seperti kerja organisasi itu sendiri, dimana individu diberikan peluang merealisasikan seluruh potensi.

Urgensi manajemen sumber daya manusia dapat disoroti dari berbagai

³⁷ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2008), hlm. 34.

perspektif. S.P. Siagian memandang pentingnya sumber daya manusia ini dari enam perspektif, yaitu :

a. Perspektif Politik

Pentingnya manajemen sumber daya manusia lebih banyak mengarah pada sudut makro (negara), namun demikian pada akhirnya juga akan menyentuh pada sudut, mikro (organisasi). Dalam perspektif ini urgensi manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki dalam suatu organisasi mulai level makro sampe level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terlatih, trampil, cakap dan setia pada tujuan organisasi merupakan aset yang memegang peranan sentral dan paling menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Karena tanpa sumber daya manusia yang handal tersebut maka pengolahan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif dan efisien. Disinilah letak pentingnya manajemen sumber daya manusia.

b. Perspektif Ekonomi

Manusia tidak bisa diperlakukan sama dengan faktor-faktor produksi yang lain. Karena manusia sebagai mahluk yang dinamis, penuh cita rasa dan karsa. Bagaimanapun juga manusia tetap unggul dan paling menentukan terhadap faktor produksi yang lain. Canggihnya mesin, canggihnya metode-metode kerja baru serta besarnya modal, tidak akan bermanfaat secara efektif dan efisien jika manusianya tidak mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jadi manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi dan manusia itu juga bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala potensi-potensi yang dimiliki manusia tidak dikembangkan dan ditingkatkan.

c. Perspektif Hukum

Dalam suatu organisasi manapun peraturan, ketentuan dan perjanjian-perjanjian selalu ada. Hal tersebut tidak lain untuk mengatur hak dan kewajiban antara organisasi dan anggotanya. Keseimbangan antara hak dan kewajiban harus selalu diwujudkan dan dipelihara agar

tidak menimbulkan distorsi yang pada gilirannya akan mengganggu kelangsungan hidup organisasi. Segala sesuatu yang menjadi hak anggota, seperti: mendapat pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pendidikan, keamanan ditempat kerja, gaji yang sesuai, promosi jabatan, perlindungan kesehatan dll, pada hakekatnya itu merupakan kewajiban organisasi. Dan organisasi itu pun memiliki hak untuk memperoleh kesetiaan, dedikasi, efisiensi, dan efektifitas kerja, yang semuanya itu menjadi kewajiban anggota. Kesemuanya itu bisa diwujudkan hanya dengan suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang dikelola secara baik dan teratur.

d. Perspektif Sosio-Kultural

Ada dua alasan yang mendasari perspektif ini, pertama berkaitan dengan harkat dan martabat manusia. Setiap manusia tentu menghendaki kehidupan yang lebih baik, dan itu bisa diwujudkan bila orang tersebut memiliki pekerjaan tertentu. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Kedua, melalui perspektif ini, akan sulit diperoleh suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang bebas nilai. Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik buruknya dan sekaligus barometer penilaian bagi seseorang. Nilai-nilai dalam suatu organisasi, jenis kegiatan, konfigurasi anggota organisasi, para stakeholders yang harus dihadapi, dll. Semuanya itu akan memberikan corak khas pada organisasi yang pada gilirannya menuntut pengalaman yang baik melalui manajemen sumber daya manusia.

e. Perspektif Administrasi

Peranan organisasi pada jaman modern ini menjadi semakin penting dan semua kemajuan serta keberhasilan manusia tidak akan dapat dicapai tanpa bantuan orang lain. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang menjadi pendorong bagi manusia untuk senantiasa bekerjasama atau berorganisasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa maju mundurnya, terwujud dan tidaknya impian dan cita-cita manusia tergantung pada kemampuan untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada

dalam organisasi termasuk sumber daya manusianya dengan tertuju pada tiga hal, yaitu efisiensi, efektifitas, dan produktifitas.

f. Perspektif Teknologi

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak yang bersifat negatif, misalnya: banyak pekerjaan manusia yang diambil alih karena adanya mekanisasi, otomasi dan robotisasi sehingga banyak orang yang kehilangan pekerjaannya. Akan tetapi dilain pihak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi juga memberikan dampak positif yang memberikan manfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas. Untuk itulah manusia diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Sehingga manusia perlu dibekali dengan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang sesuai. Disinilah pentingnya peranan suatu manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.³⁸

Dari rincian tujuan manajemen sumber daya manusia diatas, dapat dikemukakan bahwa pada intinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menciptakan manusia dalam suatu kondisi SDM pegawai yang memenuhi kebutuhan organisasi, yang bermotivasi dan berkinerja tinggi dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan, serta menggunakan kebijakan-kebijakan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, terwujudlah suatu kondisi organisasi yang baik, yang prima sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman sehingga mampu berkompetitif di tengah persaingan global.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap pegawai atau tenaga pekerja sebagai berikut:

1) Mempengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk mempengaruhi seluruh pegawai untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan pegawai,

³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm7-12.

melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh pegawai akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan kepadanya.

a) Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati pegawai agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri pegawai apabila pegawai merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan pegawai institusi. Motivasi juga perlu diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga pegawai terdorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

b) Loyal

Pimpinan harus mampu membuat pegawai setia kepada institusi. Pegawai akan betah bekerja di institusi tersebut dan tidak akan membongkar rahasia institusi kepada pihak luar. Pimpinan juga harus mampu menekan tingkat keluar masuk pegawai dengan mengakomodasi seluruh kepentingan pegawai secara profesional dan proposional.

c) Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap institusi. Komitmen pegawai dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan institusi. Pegawai juga harus mampu untuk menepati janji-janji yang telah dibuatnya. Komitmen pegawai sangat penting sehingga semua saling mematuhi dan menjaga kepentingan institusi. Pimpinan dianggap gagal jika pegawai tidak komitmen terhadap janji dan peraturan yang telah ditetapkan institusi.

d) Kepuasan kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh pegawai, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja

pegawai sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja. Pegawai yang tidak puas akan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerjanya yang pada akhirnya kinerjanya akan turun. Demikian pula dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti tugas pimpinan berhasil menjalankan misinya.

e) Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan pegawai yang berkinerja tinggilah, institusi mampu menghasilkan laba yang optimal. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kepemimpinan.

f) Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan institusi lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Artinya pegawai yang kesejahteraannya layak, wajar dan lebih baik dari institusi lain akan memberikan keuntungan bagi institusi, karena akan berkinerja baik. Demikian pula sebaliknya jika kesejahteraan tidak diperhatikan, maka kinerjanya akan ikut turun juga.³⁹

Oleh karena itu, pimpinan dalam mengelola SDM harus mampu untuk mengelola seluruh aktivitas atau tujuan di atas yang telah dibebankan secara bersama-sama, sehingga tujuan institusi dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan tindakan-tindakan yang akan diambil haruslah mengacu kepada faktor-faktor yang telah dikemukakan diatas.

³⁹ Kashmir, *Manajemen...*, hlm. 9.

C. Manajemen Pendidik

1. Pengertian Manajemen Pendidik

Sumber daya pendidik 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.

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, pendidik merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru dan sebutan lainnya yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. 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 terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi.⁴⁰

Pendidik atau guru paling tidak harus memenuhi kriteria sebagaimana di sebutkan dalam PP No.10 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan (SNP) yaitu berkualifikasi D IV atau S1 dan memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program studi pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampu atau diajarkannya.

Usman mengatakan bahwa guru sebagai sebuah profesi bertugas mendidik, mengajar, dan melatih.⁴¹ Menurut Nasution, mendidik berarti proses penanaman nilai-nilai luhur kehidupan, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan IPTEK, serta melatih berarti mengembangkan keterampilan peserta didik.⁴² Oleh sebab itu, guru atau pendidik merupakan sumber daya manusia pendidikan yang bertugas dan bertanggungjawab melakukan pengalihan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan pengembangan diri peserta didik.

⁴⁰ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat (2).

⁴¹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 7.

⁴² Siti Asiyah Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 32-33.

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang utama proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik, beberapa peran guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun, dan sebagainya.⁴³ Oleh sebab itu, majamen SDM pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh-sungguh agar mendapatkan sosok guru yang memenuhi fungsi dan peran-peran tersebut.

2. Rekrutmen Pendidik

a. Pengertian rekrutmen

Rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi atau instansi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.⁴⁴

Rekrutmen bisa didefinisikan dengan sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan cara mempengaruhi mereka agar bersedia mengisi posisi-posisi yang ada dalam sebuah distrik operasional sekolah.⁴⁵ Sebuah makna umum lain dari rekrutmen adalah aktivitas-aktivitas yang terencana dalam menarik sejumlah individu berkualitas yang dibutuhkan untuk mengemban tugas-tugas yang ada disebuah lembaga pendidikan. Sebuah perencanaan rekrutmen harus memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang ada di dalamnya sudah dikembangkan sedemikian rupa sebagai sebuah cara dalam menciptakan karyawan dan staf pendukung yang memadai. Kebutuhan terhadap sebuah rekrutmen yang konstan jelas sekali merupakan hal yang sangat

⁴³ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru: Konsep dan Strategi*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2001), hlm. 123.

⁴⁴ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen...*, hlm.105.

⁴⁵ James J. Jones dan Donald L. Walter, *Human resource...*,hlm. 126.

penting bagi sebuah sistem sekolah dan bagi posisi kerja.

Menurut Deslerr ada beberapa tahapan-tahapan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan pendapat sebagaimana ditekankan sebagai berikut:

“Job analysis defines the duties and human requirements of the company’s jobs. The next step is to recruit and select employees. We can envision the recruitmen and selection process as a series of hurdles: 1) Decide what position to fill, through personnel planing and forecasting,2) build a pool of candidates for these jobs, by recruiting internal or eksternal candidates, 3) have candidates complete application form and perhaps undergo initial screening interviews,4) use selections tools like test, background investigation, and physical exams to identify viable candidates,5) decide who to make an offer to, by having the supervisor and perhaps others interview the candidates.”⁴⁶

Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas dan persyaratan pelamar untuk setiap pekerjaan, langkah berikutnya adalah merekrut dan menyeleksi dengan beberapa serangkaian tahapan-tahapan: 1) memutuskan posisi apa yang akan diisi melalui perencanaan tenaga kerja, 2) membentuk kelompok kandidat dengan merekrut kandidat eksternal dan internal, 3) kandidat melengkapi formulir lamaran dan menjalani wawancara penyaringan awal, 4) menggunakan alat-alat seleksi seperti tes, 6) ujian untuk menyaring kandidat, dan memutuskan siapa yang akan mewawancarai kandidat tersebut).

Rekrutmen dilakukan karena adanya lowongan kerja (*vacancy*) dengan beberapa alasan, yaitu; (1) berdirinya organisasi baru, (2) perluasan pekerjaan, (3) membesarnya lembaga, (3) banyaknya beban tugas, (5) mutasi pegawai, (6) adanya pegawai yang pensiun, (7) adanya pegawai yang meninggal dunia. Dalam lingkungan pendidikan, rekrutmen sumber daya manusia lebih banyak difokuskan pada

⁴⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management*, (New Jerrsey: Pearson Prentice Hal, 2008), hlm. 120.

pengadaan guru di sekolah. Beberapa alasan yang menjadi dasar perlunya kegiatan rekrutmen guru di suatu sekolah sebagai berikut:

- 1) Perluasan sekolah, baik perluasan daya tampung siswa maupun perluasan program pendidikan, sehingga memerlukan jumlah guru yang relevan.
- 2) Keluarnya guru akibat ketidakpuasan kondisi kerja, gaji yang rendah, sehingga mengakibatkan kekurangan guru.
- 3) Adanya mutasi atau pemindahan guru ke sekolah atau jabatan lain.
- 4) Pengadaan atau pendirian sekolah baru, sehingga diperlukan guru sebagai prasyarat dapat diselenggarakannya proses layanan pendidikan.⁴⁷

Selain itu, di dalam pelaksanaan rekrutmen terdapat beberapa strategi yang harus diperhatikan. Pertama, rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu. Kedua, rekrutmen tenaga kependidikan perlu didasarkan atau mkebutuhan wilayah. Ketiga, perlu dilakukan sistem pembinaan yang memungkinkan para calon tenaga kependidikan mengembangkan diri dan karirnya secara leluasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.⁴⁸

Proses pelaksanaan rekrutmen terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen sebagai berikut:

- 1) Penentuan jabatan yang kosong

Langkah ini dilakukan apabila ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru kekosongan tersebut terjadi dengan berbagai faktor antara lain, pensiun, mengundurkan diri, mutasi, meninggal dunia, bahkan dipecat.

- 2) Penentuan persyaratan jabatan

⁴⁷ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwinyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm.51.

⁴⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 192.

Biasanya penentuan persyaratan jabatan meliputi kriteria seperti keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang tentunya sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan.

3) Penentuan sumber dan metode rekrutmen

Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum ada dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah dan sudah menduduki jabatan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai yang akan ditarik untuk menjadi calon.⁴⁹

b. Kendala- Kendala Rekrutmen

Banyak kendala-kendala yang harus dihadapi oleh para pencari tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya. Kendala-kendala yang biasanya dihadapi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: faktor dari dalam organisasi yang bersangkutan, dari kebiasaan para pencari kerja sendiri, dan dari faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.⁵⁰

1) Faktor-Faktor Organisasi

Adanya kebijaksanaan-kebijaksanaan yang menyangkut segala aspek dan kegiatan organisasi yang dapat membatasi ruang gerak dari para pencari tenaga kerja baru. Misalnya: kebijaksanaan promosi dari dalam, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status kepegawaian, dan rencana sumber daya manusia.

2) Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Sebagai tenaga spesialis yang tugas utamanya melakukan rekrutmen, diharapkan mereka mampu bertindak dan berpikir rasional. Akan tetapi, karena berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, para pencari tenaga kerja mungkin saja sudah memiliki kebiasaan-kebiasaan tertentu. Yang mana kebiasaan tersebut tentunya

⁴⁹ MARIHOT TUA EFENDI, (Jakarta: Grasindo, 2005), hlm. 105-108.

⁵⁰ SONDANG P SIAGIAN, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm.104.

selain memiliki sisi positif juga memiliki sisi negatif. Sisi positif antara lain proses rekrutmen dapat berlangsung dengan relatif cepat berkat pengetahuan dan pengalamannya. Sedangkan sisi negatif dari kebiasaannya yang bisa menjadi kendala dalam proses rekrutmen pegawai adalah cenderung berbuat kesalahan yang pernah dilakukan tidak memiliki dampak negatif bagi organisasi, seperti misalnya: tenaga kerja yang direkrut dengan proses yang asal-asalan tetap mampu bekerja sesuai dengan tuntutan tugasnya.

3) Kondisi Eksternal (lingkungan)

Dalam mengelola organisasi yang didalamnya mencakup rekrutmen tenaga kerja baru, faktor eksternal atau lingkungan juga selalu mendapat perhatian. Faktor-faktor eksternal tersebut misalnya: tingkat pengangguran, kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru organisasi yang bergerak dibidang kegiatan yang sama dan sejenis, langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain, tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu.

c. Sumber dan Metode Rekrutmen

Sumber rekrutmen adalah beragam tempat untuk mencari orang-orang yang memiliki kualifikasi sebagai calon pegawai. Sementara itu, metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para calon pegawai ke sebuah organisasi atau institusi. Secara umum, sumber rekrutmen dapat digolongkan ke dalam dua jenis, yaitu: sumber internal dan sumber eksternal.

1) Sumber Internal

Sumber tenaga kerja internal adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam organisasi. Jika sumber kandidat berasal dari internal organisasi, maka dilakukan rekrutmen internal dengan mutasi atau lelang jabatan (*job posting*). Mengisi posisi jabatan yang kosong dengan rekrutmen internal perlu didahulukan karena memiliki banyak

keuntungan antara lain: (a) mutasi jabatan secara internal pada hakikatnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang sudah ada, (b) aman sebagai sarana promosi jabatan sumber daya manusia yang potensial, (c) calon internal memerlukan sedikit pelatihan.⁵¹

Rekrutmen dilakukan dengan mencari sumber internal, alternatif berikut dapat dilakukan: (a) rencana suksesi, yaitu mempersiapkan sumber daya manusia yang ada untuk mempersiapkan diri dalam mengisi jabatan yang kosong, (b) penawaran terbuka untuk suatu jabatan atau lelang jabatan, (c) rangkap jabatan yaitu pengisian jabatan yang kosong oleh sumber daya manusia yang ada pada jabatan lain, (d) promosi jabatan, yaitu memindahkan sumber daya manusia yang menduduki jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi.

Sejumlah pertimbangan yang bisa dianalisis untuk memutuskan sumber internal antara lain: (a) aplikasi lamarannya sudah tidak diragukan lagi, (b) pengalaman dan kompetensinya sudah diketahui, (c) evaluasi kinerja sudah menunjukkan bagaimana motivasi dan loyalitasnya terhadap organisasi, (d) sertifikasi yang sudah dimiliki termasuk jika memiliki sertifikat ganda, (e) catatan-catatan khusus yang direkomendasikan oleh atasan, dan (f) kreativitas dan prestasi yang telah dicapai terutama yang terkait dengan situasi-situasi yang urgen.

2) Sumber Eksternal

Perekrutan tenaga kerja dari luar yaitu mengambil tenaga kerja dari luar instansi atau individu dari luar organisasi. Sumber eksternal umumnya bersifat individual. Untuk mendapatkan sumber eksternal, cara yang dilakukan antara lain: (1) kerjasama dengan perguruan tinggi atau alumni, (2) kerjasama dengan latihan kerja, (3) Kerjasama dengan organisasi profesi, (4) Kerjasama dengan agen tenaga kerja, (5)

⁵¹ Nurul Ulfatin dan teguh Triwiyanto, *Manajemen...*, hlm. 57.

rekrutmen di media massa, bursa kerja, dan (7) open house.

Sedangkan metode yang digunakan dalam rekrutmen akan berpengaruh terhadap jumlah lamaran yang masuk ke sebuah organisasi. Adapun metode sumber internal meliputi:

- a) Metode tertutup, yaitu calon pegawai diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosikan.
- b) Metode terbuka, melalui *job posting*, yaitu organisasi madrasah mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, lisan atau media sehingga memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.

Sedangkan untuk metode rekrutmen sumber eksternal meliputi;

- a) *Walk-in dan write-in*, *walk-in* adalah dimana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan mendatangi untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai. Dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.
- b) *Employee Referral* (rekomendasi pegawai), yaitu pendekatan yang dilakukan untuk menarik calon pegawai melalui referensi dari pegawai madrasah yang sudah ada, ini bertujuan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.
- c) *Advertising* (iklan) metode ini lakukan melalui pengiklanan di media massa, baik elektronik maupun cetak.
- d) *Open house*, yaitu mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai madrasah dengan berbagai cara seperti, pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas madrasah, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.⁵²

Adapun prosedur rekrutmen sumber eksternal seperti formulir lamaran paling tidak mencakup : (1) data pribadi, (2) status pelamar,

⁵² Marihot Tua Efendi, *Manajemen...*, hlm. 119-120.

(3) keahlian dan ketrampilan,(4) riwayat pengalaman, (5) latar belakang pendidikan, (6) piagam penghargaan, (7) keahlian tambahan, (8) kegemaran, dan (8) referensi.⁵³

d. Seleksi

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. Jadi, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencangkup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan lembaga.⁵⁴

Didalam seleksi terdapat sejumlah alat dan metode seleksi yang digunakan, berikut ini adalah alat dan metode seleksi yang biasa digunakan oleh madrasah:

- 1) Penerimaan pendahuluan adalah dimana calon diminta mendatangi madrasah. Tahap ini berguna untuk saling melengkapi antara pelamar dan madrasah mengenai informasi masing-masing yang dilakukan dengan wawancara.
- 2) Ujian Penerimaan(*Employment test*)

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses seleksi. Karena tes atau ujian dapat berupa tertulis maupun praktek atau simulasi.

Seleksi mengandung pengertian dan tujuan memilih calon pegawai yang memiliki kualifikasi terbaik dan tepat untuk suatu pekerjaan. Memilih calon pegawai yang memiliki kualifikasi terbaik dan tepat untuk suatu pekerjaan adalah, karena:

- 1) Kinerja seorang atasan tergantung pada bawahannya. Pegawai dengan ketrampilan dan atribut yang tepat akan melaksanakan pekerjaan

⁵³ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen...*, hlm.59.

⁵⁴ T. Tani Handoko, *Management Personalia*, hlm. 85

dengan baik. Sedangkan pegawai yang tidak memiliki ketrampilan yang tepat akan menjadi penghalang keefektifan pelaksanaan, sehingga kinerja atasan tersebut dan lembaga pendidikannya akan menurun atau terkena dampaknya.

- 2) Biaya pengadaan pegawai mahal atau tidak murah (mulai dari rekrutmen, seleksi sampai dengan orientasi dan pelatihannya).
- 3) Seleksi itu penting karena adanya implikasi pada hukum atas pelaksanaan seleksi yang tidak baik (menimbulkan kesan diskriminasi atau terpilih orang yang mempunyai latar belakang yang tidak baik).⁵⁵

Selanjutnya cara seleksi yang dilakukan oleh organisasi dan lembaga pendidikan dalam penerimaan pegawai baru sampai dewasa ini dikenal dengan dua cara, yaitu ilmiah dan non ilmiah.⁵⁶

Pertama seleksi non ilmiah, merupakan seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman uraian pekerjaan dari jabatan tersebut.

Seleksi ini sering menimbulkan mismanajemen penempatan pegawai yang harus diterima. Selain itu, seleksi ini kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh pegawai baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya.

Kedua adalah metode ilmiah, yaitu seleksi yang didasarkan kepada *job specification* (ilmu Pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoma kepada kriteria dan standar-standar tertentu.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara berikut:

- 1) Metode kerja yang jelas dan sistematis.
- 2) Berorientasi kepada prestasi kerja/
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.

⁵⁵ Gary Dessler, *Human Resourch Managemen alih bahasa Diana Angelica*, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2015), hlm. 202

⁵⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen...*, hlm. 52.

- 4) Berdasarkan kepada job analisis dan ilmu sosial lainnya.
- 5) Berpedoman pada undang-undang kepegawaian atau guru.

Setelah memilih cara seleksi pegawai, kepala sekolah menentukan prosedur dan langkah-langkah seleksi. Langkah-langkah seleksi yang biasa dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- 1) Seleksi surat lamaran
- 2) Pengisian blangko lamaran
- 3) Pemeriksaan referensi.
- 4) Wawancara pendahuluan.
- 5) Tes penerimaan
- 6) Tes psikologi.
- 7) Tes kesehatan.
- 8) wawancara akhir
- 9) Keputusan penerimaan atau penolakan.⁵⁷

Adapun pendekatan-pendekatan seleksi ada dua yaitu:

1) *Successive Hardles Selection Approach*

Pendekatan ini mengharuskan setiap calon karyawan untuk mengikuti semua prosedur seleksi secara bertahap. Hanya calon yang lulus dari seleksi tahap pertama yang dapat mengikuti seleksi tahap-tahap selanjutnya. Kelebihan dari pendekatan ini adalah efisiensi biaya dan waktu rekrutmen. Sedangkan kelemahannya adalah organisasi tidak mengetahui informasi kemampuan calon pegawai secara keseluruhan.

2) *Compensatory Selection Approach*

Dalam pendekatan ini, setiap calon pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengetahui seluruh prosedur seleksi. Nilai dari tahapan-tahapan seleksi dikumpulkan, selanjutnya yang memiliki nilai tertinggi itulah yang nantinya akan diterima. Kelebihan dari pendekatan ini yaitu semua kelebihan dan kelemahan calon karyawan dapat diketahui dan dapat dicari yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan kelemahannya yaitu memerlukan waktu yang

⁵⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen...*, hlm.53.

lama dan biaya yang besar, terutama jika jumlah calon karyawan relatif banyak.⁵⁸

3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training dan Development*)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku pegawai yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan atau sekolah. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya.⁵⁹

Pengembangan adalah proses untuk menyegarkan mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Artinya di dalam pengembangan karyawan adanya proses untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan dan bekerja. Kemudian akan dibekali dengan berbagai keterampilan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Pengembangan juga untuk mengali minat bakat dan karyawan yang masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan.⁶⁰

Dalam menghadapi tantangan-tantangan baru, organisasi harus melakukan pelatihan dan pengembangan untuk menjamin bahwa staf mereka mempunyai pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lain yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan tersebut. Pelatihan dan pengembangan harus diidentifikasi, direncanakan dan dianggarkan. Pelatihan dapat diarahkan untuk membantu pegawai mempelajari keahlian spesifik dalam pekerjaan yang baru, meningkatkan kinerja mereka atau bahkan mengubah perilaku mereka.⁶¹

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan mempunyai makna yang

⁵⁸ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabetta, 2008), hlm. 104.

⁵⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 126.

⁶⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 140.

⁶¹ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Multipresindo, 2013), hlm. 69.

sama, hanya saja orientasi pelatihan lebih spesifik dibandingkan dengan pengembangan. Jika pelatihan berorientasi untuk kebutuhan sekarang, maka pengembangan berorientasi masa mendatang (*more future oriented than employee training*). Pelatihan (*Training*) merupakan sebuah proses sistemik perubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional, pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan keahlian-keahlian khusus bagi karyawan atau untuk membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka.⁶² Sedangkan pengembangan (*development*) merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan pada masa kini maupun masa mendatang.

Menurut Dessler dikatakan bahwa ada lima tahapan proses pelatihan dan pengembangan:

*“ Training programs consist of five steps: 1) needs analysis step, identifies the specific job performance skill needed, 2) instructional design, you decide on, compile, and produce the training program content, 3) validation step, 4) implement the program, by actually training, 5) evaluation step.”*⁶³

Lima tahap proses pelatihan dan pengembangan: 1) analisis kebutuhan pelatihan, 2) design program pelatihan keseluruhan, 3) kembangkan materi pelatihannya, 4) implementasikan pelatihan, dengan benar-benar melatih dengan menggunakan metode seperti on the job, 5) evaluasi efektifitas materi pelatihan tersebut.

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, ada beberapa langkah yang harus ditempuh, diantaranya:

a. Identifikasi kebutuhan

Pimpinan menggunakan empat prosedur untuk menentukan

⁶² Sunhaji, *Manajemen Madrasah...*, hlm. 59-60

⁶³ Dessler, *Human Resourch Management...*, hlm. 249.

kebutuhan pelatihan individual dalam lembaga atau sub unit sebagai berikut: penilaian prestasi kerja, analisis persyaratan pekerjaan, analisis organisasi dan survey pegawai.

b. Penentuan sasaran

Kegunaan penentuan sasaran adalah sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan dan pelatihan. Dan mempersiapkan apa saja yang perlu dilakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikuti.

c. Penetapan isi program

Isi program ditentukan berdasarkan identifikasi kebutuhan dan sasaran. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan lembaga dan peserta.

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan adalah stimulus, repetisi, partisipasi, transfer pelatihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan program

Pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya. Dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas dapat berbeda pada aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f. Penilaian pelaksanaan program

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan dan pengembangan terjadi suatu proses transformasi.⁶⁴

Adapun prinsip-prinsip dalam dalam pembinaan dan pengembangan pendidik, yaitu:

a. Dilakukan untuk semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan.

⁶⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen...*, hlm. 186.

- b. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional.
- c. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap kemajuan pendidikan.
- d. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum dan sesudah menduduki jabatan.
- e. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan sekolah.

Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan latihan bertujuan untuk:

- a. menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru yang dihadapi sekolah.
- c. Meningkatkan komitmen pendidik dan kependidikan terhadap sekolah.

Membina persepsi pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sekolah itu tempat yang terbaik untuk bertugas.⁶⁵

Pengembangan dalam konteks ini pada akhirnya bertujuan membantu pegawai agar mampu berprestasi, baik dalam pekerjaannya saat ini maupun dimasa mendatang serta mempercayakan tanggungjawab dan tugas-tugas baru kepada mereka.⁶⁶

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ada dua macam pendekatan, yakni metode latihan ditempat kerja (*on the job training*) dan metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*). Pendekatan yang paling umum dilakukan adalah metode pelatihan ditempat kerja (*On the job training*).⁶⁷

⁶⁵ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen...*, hlm. 144.

⁶⁶ James J. Jones dan Dolald L Walters, *Human Resources Management in Education* (Yogyakarta: Q-Media, 2008), h1m. 256-257

⁶⁷ Sunhaji, *Manajemen...*, hlm. 63.

Program-program pengembangan SDM dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Hani Handoko bentuk pelatihan dan pengembangan SDM dibagi menjadi dua yaitu:⁶⁸

1) *On the job training*

On the job training berarti menerima seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.⁶⁹ menurut Simamora *on the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya.

Metode ini merupakan metode yang banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seseorang pelatih yang berpengalaman. Yang termasuk *on the job training* adalah:

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan atau pegawai pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial. Menurut Soekidjo Notoatmojo bahwa rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai untuk mempertahankan tujuan-tujuan karier mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga memperluas cakrawala pandang para pegawai.⁷⁰

b. Pemagangan (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off the job*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

⁶⁸ T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 110.

⁶⁹ Gary Dessler, *Manajemen SDM...*, hlm. 222.

⁷⁰ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hlm, 26.

c. Coaching

Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyedia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

d. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Dengan melakukan penugasan sementara, sumber daya manusia yang ada dalam institusi pendidikan mendapat kesempatan untuk saling bertukar pendapat dalam hal membuat keputusan dan belajar dari apa yang dilihat serta menginvestigasi problem-problem khusus dalam organisasi.⁷¹

2) *Off the job training*

Model yang kedua adalah *Off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan dilokasi terpisah. Program ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu terpisah pada waktu kerja reguler mereka.

Teknik pelatihan yang dilakukan diluar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi.⁷² Adapun bentuk dari off the job training antara lain:

a) Kursus

⁷¹ Hani Handoko, *Manajemen, ...*, hlm. 112.

⁷² Henry Simamora, *Manajemen SDM Edisi ke-3*, (Yogyakarta: Bagia penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), hlm. 320.

Menurut kamus umum bahasa Indonesia bahwa kursus didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Dengan adanya kursus masyarakat dapat belajar pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan kemahiran untuk meningkatkan mutu kehidupan.

b) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan acara tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilakukan dalam dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersil.

Workshop yang dilakukan dalam dunia pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama-sama secara kelompok ataupun bersifat perseorangan untuk membahas permasalahan yang ada baik yang teoritis maupun yang bersifat praktis dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas kompetensi pedagogik dan kepribadian guru sehingga dapat menjalankan sesuai dengan tugas masing-masing.⁷³

c) Seminar

Seminar adalah sebuah pertemuan khusus yang membahas suatu masalah di bawah pimpinan ahli. Dengan kata lain seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi di antara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar atau cendekiawan.

⁷³ Piet Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya, Usaha Nasional, 1981), hlm.108.

4. Analisis Karir Pendidik

a. Pengertian karir dan Pengembangan Karir

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*). Menurut Dessler ditegaskan sebagai berikut:

*Careers development is the lifelong series of activities that contribute to a person career exploration, establishment, success, and fulfillment.*⁷⁴

Pengembangan karir adalah serangkaian aktifitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang.

Menurut Kashmir karir dapat diartikan sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam organisasi, mulai ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi di dalam organisasi tersebut. Seorang pegawai akan mencapai tujuan karir yaitu posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai yang dapat dicapai bila yang bersangkutan telah memenuhi syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Setiap pegawai memiliki jalur karir yang sama, artinya setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Namun demikian, perjalanan karir seorang pegawai bisa digolongkan menjadi tiga alternatif, yaitu (1) karir meningkat, (2) karir menetap, dan (3) karir menurun. Karir meningkat jika seorang pegawai bisa mencapai tujuan karir yang direncanakan. Karir menurun jika seorang pegawai mengalami penurunan jabatan dalam tugas pekerjaannya.

Setiap pegawai tentu menginginkan karirnya meningkat. Peningkatan karir ditandai dengan peningkatan tanggungjawab terhadap suatu tugas dan diikuti dengan peningkatan kompensasi yang diterimanya. Agar karir pegawai mengalami peningkatan, maka harus memiliki perencanaan dan pengembangan karir.⁷⁵

⁷⁴ Garry Desler, *Human Resource...*, hlm. 346.

⁷⁵ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen...*, hlm.140.

Berkaitan dengan pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan, perlu dicatat arah baru kebijakan pengembangannya sebagaimana direkomendasikan oleh pokja reformasi pendidikan diantaranya:

- 1) Manajemen karir pendidik dan kependidikan harus dilihat sebagai system yang utuh, mulai dari pendidikan pra jabatan, mobilitas dan mutasi antar jenjang, antar jabatan fungsional dan struktural, antar guru kelas, guru bidang studi, dll.
- 2) Untuk memberikan tantangan kepada pendidik dan tenaga kependidikan semua agar berprestasi, sehubungan dengan peningkatan kinerja mereka, diperlukan kejelasan alur karir dan insentif yang menyertainya.
- 3) Dalam kerangka butir diatas, perlu diciptakan tugas-tugas yang menunjang karir secara terpadu dan berjenjang dalam jabatan struktural maupun fungsional.
- 4) Perlu dihilangkan kompartementalisasi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan karir pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak terkoordinasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih kebijakan dan pengurusan yang bisa memperlambat mereka.

5) Perlu dibuka peluang bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di semua jenis dan jenjang pendidikan serta dapat melanjutkan karirnya sebagai pendidik atau menduduki jabatan struktural administratif. Di pihak lain, daya tarik sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan perlu ditingkatkan (melalui perbaikan imbalan, tunjangan fungsional, kondisi kerja, dan perlakuan yang bersifat profesional) agar mereka tetap termotivasi untuk bertahan dalam posisinya.⁷⁶

Pengembangan karir yang dilakukan dalam suatu organisasi memerlukan pengujian untuk mengetahui keandalannya. Menurut Gomes dalam Ayon Triyono bahwa dibutuhkan pengujian atas dua proses utama dalam memahami pengembangan karir yang direncanakan dan diselenggarakan oleh suatu organisasi. Kedua proses utama tersebut adalah

⁷⁶ Faisal Jalal dan Dede Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Era Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita, 2001), hlm. 94.

career planing (perencanaan karir) dan career management (manajemen karir), yang secara ringkas dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

1) *Career Planing* atau perencanaan karir

Perencanaan karir berkaitan dengan bagaimana seseorang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri. Disamping itu diperlukan juga peningkatan kesadaran akan kepentingan, nilai-nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibat yang mungkin terjadi. Proses perencanaan karir mencakup upaya pengidentifikasiian atau tujuan yang terkait dengan karir dan penetapan rencana untuk mewujudkan tujuan tersebut.

2) *Career Management* (Manajemen Karir)

Prose manajemen karir berferensi kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program-program pengembangan karirnya. Proses Pengembangan karir bersifat formal, terorganisasi, dan terencana dalam rangka tujuanya untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Manajemen karir merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan akan sumber daya manusia baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang.⁷⁷

b. Nilai dan Perspektif Manajer terhadap pengembangan Karir

Nilai dan perspektif manajer terhadap pengembangan karir sangat diperlukan dalam upaya membantu kemajuan para pegawai. Beberapa nilai dan perspektif manajer yang positif terhadap pengembangan karir memungkinkan seorang manajer misalnya untuk:

- 1) Memberikan informasi yang tepat kepada pekerja mengenai pekerjaan yang tersedia di dalam organisasi.
- 2) Mengajak pekerja untuk berdiskusi dan memecahkan berbagai persoalan yang berkaitan dengan ketrampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mengisi posisi-posisi tertentu.
- 3) Bekerjasama dengan para pegawai terutama untuk merancang

⁷⁷ Ayon Triyono, *Paradigma...*, hlm. 131.

tugas-tugas pengembangan bagi pegawai.

Kemunduran-kemunduran yang dialami oleh pegawai hendaknya menjadi agenda penting bagi para manajer untuk menemukan solusi secepatnya atas segala permasalahan yang ada dalam organisasi. Para manajer kepegawaian harus tetap tanggap terhadap isyarat-isyarat yang menunjukkan seseorang pegawai merasa tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karir

Beberapa faktor yang mempengaruhi karier baik langsung maupun tidak langsung yaitu

1) Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik akan mempengaruhi karirnya untuk meningkat. Demikian sebaliknya jika kinerjanya dalam beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan, maka karirnya akan tetap atau turun. Jadi kinerja seseorang akan mempengaruhi karir seseorang selama bekerja.

2) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Seseorang yang memiliki motivasi yang kuat akan mempengaruhi karier baik secara langsung atau tidak langsung. Demikian pula bagi mereka yang memiliki dorongan yang lemah, akan mempengaruhi karirnya.

3) Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan ataupun kebijakan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

4) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukannya. Seseorang yang puas dalam bekerja akan bersungguh-sungguh untuk bekerja, sehingga kinerjanya meningkat dan

pada akhirnya karirnya meningkat.

5) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan organisasi. Pegawai yang disiplin dalam bekerja biasanya akan bekerja secara baik sehingga karir dan kinerjanya meningkat.

6) Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawainya, baik yang berbentuk keuangan, maupun non keuangan. Kompensasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap karir yaitu melalui variabel lain.

7) Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan. Loyalitas mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan karirnya, demikian sebaliknya.

8) Semangat Kerja

Seseorang yang mempunyai semangat kerja tinggi akan dapat mempengaruhi karirnya, begitu juga sebaliknya orang yang semangat kerjanya rendah akan mempengaruhi terhadap kinerja dan karirnya.

9) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi karir seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Seseorang yang telah memiliki pendidikan dan pelatihan tertentu, akan mampu meningkatkan prestasinya sehingga karirnya akan meningkatkan prestasinya sehingga karirnya akan meningkat.

10) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang, termasuk dalam memberikan penilaian. Kepemimpinan mempengaruhi karir seseorang, karena pertimbangannya seorang pemimpin sangat menentukan karir seseorang.

11) Upaya kerja

Upaya kerja merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh, karena dengan upaya yang keras akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan demikian, karir dapat dipengaruhi oleh variabel lain baik langsung maupun tidak langsung. Variabel yang mempengaruhi karir secara langsung misalnya kinerja, kepemimpinan dan pendidikan. Sedangkan variabel yang mempengaruhi tidak langsung misalnya motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, kedisiplinan loyalitas dan semangat kerja.

d. Jenis-Jenis Karir

Dalam praktiknya terdapat beberapa jenis karir yang ada di suatu perusahaan atau organisasi memiliki jenis karir yang sama. Hanya saja aturan atau persyaratan untuk menentukan jenis karirnya berbeda. Berikut jenis-jenis karir yang umum yaitu:

1) Promosi

Promosi artinya naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Dalam praktiknya promosi dapat dilakukan dalam bentuk:

- (a) kenaikan jabatan, artinya hanya jabatannya yang naik, tetapi kepangkatan tidak naik.
- (b) kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik.
- (c) jabatan dan kepangkatan naik, artinya kedua-duanya naik.

Konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak kepada kenaikan gaji dan kesejahteraan lainnya.

2) Rotasi dan Mutasi

Rotasi atau mutasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Biasanya dalam rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua-duanya, hanya saja dalam waktu singkat

sudah direncanakan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi. Tujuan rotasi adalah dalam rangka pengembangan pegawai yang bersangkutan.

3) Demosi

Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam suatu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya. Bahkan kedua-duanya turun, baik jabatan, golongan atau kepangkatan. Demosi terjadi karena ketidakdisiplinan pegawai atau perbuatan yang merugikan organisasi atau perusahaan.⁷⁸

4) Pensiun

Merupakan akhir dari karir seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan atau organisasi (biasanya diperhitungkan dengan jabatan dan pangkat terakhir). Masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki aturan tersendiri tentang pemberian kompensasi kepada mereka yang pensiun, baik pensiun normal atau yang dipensiunkan karena sesuatu hal.

e. Kendala Pengembangan karir

Dalam praktiknya kendala-kendala yang dihadapi organisasi atau perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karir pegawai bervariasi. Secara umum kendala-kendala yang dihadapi dalam merencanakan karir pegawai adalah sebagai berikut:

1) Sikap diskriminatif

Artinya adanya perbedaan dalam penilaian karena pertimbangan tertentu, terutama untuk rasa kedaerahan, suku, agama bahkan alumni terkadang menjadi pertimbangan yang tidak tertulis, dan sering lebih dominan untuk dilakukan.

2) Tidak objektif

Artinya dalam pelaksanaan sering kali pihak penilai bersikap tidak

sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini bersifat individu karena sesuatu hal yang ada dalam diri si penilai yang kebenaran menurutnya sendiri.

3) Kekurangan sumber daya manusia

Artinya organisasi atau perusahaan kekurangan tenaga kerja yang potensial untuk menduduki suatu jabatan. Dalam hal ini perusahaan atau organisasi harus melakukan sistem kaderisasi yang baik sehingga pada saat dibutuhkan tidak terjadi kekosongan jabatan.⁷⁹

5. Evaluasi Kinerja Pendidik

a. Pengertian Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor yang penting dalam sebuah organisasi, karena merupakan tolak ukur untuk mengetahui seberapa jumlah atau hasil karya yang telah diciptakan oleh seorang pegawai untuk kelompoknya maupun untuk dirinya sendiri.

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaankaryawan dan kinerja organisasi. Di samping itu untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.⁸⁰

Penilaian kinerja menurut Simamora adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.⁸¹ Dalam penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal khusus sesuai dengan bidang

⁷⁹ Kashmir, *Manajemen...*, hlm. 166-172.

⁸⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm. 10.

⁸¹ Simamora, *Manajemen SDM...*, hlm. 215.

tugasnya semuanya layak dinilai.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan pegawai.⁸²

Menurut Nurul Ulfatin ada tiga alasan perlunya melakukan penilaian kinerja: *pertama*, adalah evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. *Kedua*, evaluasi memungkinkan atasan dan bawahan untuk menyusun acara bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kekurangan bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama. *Ketiga*, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya.⁸³

Menurut Dessler, evaluasi kinerja memerlukan proses yaitu ada tiga langkah sebagaimana ditegaskan Dessler:

*We may define performance appraisal as any procedure that involves: 1) setting work standards, 2) assessing the employee actual performance relative to those standard, 3) providing feedback to the employee with the aim of motivating him or her to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par.*⁸⁴

Tiga langkah dalam proses perencanaan evaluasi kinerja yaitu: 1) menetapkan standar kerja, 2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (biasanya menggunakan formulir penilaian), 3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk berkerja diatas standar.

⁸² Kashmir, *Manajemen...*, hlm. 184.

⁸³ Nurul Ulfatin, *Manajemen*, hlm. 148.

⁸⁴ Gary Dessler, *Human Resourch Management...*, hlm. 290.

b. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan dari evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam organisasi
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi para pegawai
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan pegawai.⁸⁵

Adapun tujuan evaluasi kinerja guru untuk tujuan sertifikasi, maka penyelenggaranya dilakukan secara terbuka, yaitu oleh lembaga yang berwenang mengevaluasi kinerja guru, misalnya oleh perguruan tinggi yang menyiapkan calon guru atau lembaga atau badan penjamin mutu guru, misalnya LPMP. Evaluasi kinerja untuk tujuan sertifikasi dapat dilakukan dengan tes misalnya uji kompetensi guru dan penilaian portofolio.

Evaluasi kinerja untuk tujuan promosi, misalnya evaluasi untuk pengangkatan guru menjadi kepala sekolah atau pengawas. Seseorang yang akan dipromosikan untuk menjadi kepala sekolah harus dievaluasi terlebih dahulu kinerja untuk mengetahui dan memastikan bahwa guru yang bersangkutan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan.

Evaluasi guru untuk tujuan pembinaan dan pengembangan

⁸⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen,....*, hlm. 89-90

kualifikasi dan kompetensi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut kompetensi guru harus selalu berkembang dan dinamis. Untuk mengetahui apakah guru sudah mengikuti tuntutan perkembangan IPTEK atau bahkan tertinggal, maka dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi dijadikan dasar untuk dapat memilih alternatif program pendidikan.

Evaluasi kinerja guru dikenal sebagai penilaian kinerja guru (pkg), sesuai dengan permenagpan dan RB No.16/2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, peraturan bersama menteri pendidikan nasional dan kepala badan kepegawaian negara nomor 03/v/pb/2010 dan nomor 14 tahun 2010 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, peraturan menteri pendidikan nasional nomor 35 tahun 2010 petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, dan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 38 tahun 2010 tentang penyesuaian jabatan fungsional guru.

Penilaian kinerja guru merupakan diagnosis terhadap kompetensi dan profesionalisme guru yang selanjutnya akan menjadikan guru sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar. Jalan untuk menjadikan guru profesional tersebut yaitu dikenal dengan keprofesian berkelanjutan (pkb), pengembangan berbasis diagnosis (PKG).⁸⁶

Evaluasi kinerja tenaga pendidik meliputi kenaikan pangkat dan jabatan berdasarkan prestasi kerja dan peningkatan disiplin. Beberapa prinsip yang mendasari evaluasi kinerja guru adalah:

- 1) Evaluasi kinerja guru adalah sub-sistem dalam sistem manajemen kinerja yang berbasis pada model kompetensi sekolah. Evaluasi kinerja guru juga berdasarkan hasil kerja individu dan umpan balik dari berbagai pihak.
- 2) Umpan balik bersifat 360 derajat artinya guru memperoleh masukan

⁸⁶ Nurul Ulfatin, *Manajemen, ...,* hlm. 153-154.

dari semua pihak, yaitu diri sendiri, atasan langsung, rekan kerja, siswa, dan tenaga kependidikan (penunjang).

- 3) Evaluasi kinerja guru adalah proses komunikasi yang terus menerus untuk mendorong perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi guru.
- 4) Evaluasi kinerja guru dapat dipakai untuk menganalisis kinerja guru, yakni guru tetap dan guru honorer, baik yang memiliki jabatan struktural maupun tidak.

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para pegawai agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Adapun sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja pegawai yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam Ambar Prabu Mangkunegara, sebagai berikut:

Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

- 1) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para pegawai melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- 2) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan mendasarkan hasil diskusi antara pegawai dengan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi seperti imbalan.

c. Komponen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu jabatan. Adapun komponen penilaian kinerja yang umum diberikan sebagai berikut:

1) Absensi

Absensi merupakan bukti kehadiran pegawai atau karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran pegawai atau pegawai akan mempengaruhi kinerjanya. Artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali.

2) Kejujuran

Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang pegawai biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian terhadap kejujuran pegawai biasanya dilakukan dengan indikator yaitu perbuatan dan komunikasi.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan unsur yang cukup penting terhadap kinerja seseorang. Artinya, karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan baik.

4) Kemampuan (hasil kerja)

Kemampuan merupakan ukuran bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan pegawai biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Pegawai yang dinilai mampu maka kinerjanya akan dinilai lebih baik, demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu akan dinilai jelek.

5) Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan seorang pegawai terhadap organisasi.

Seorang pegawai harus selalu setia membela kepentingan organisasi. Artinya, loyalitas mempengaruhi kinerja, baik yang bersifat positif maupun negatif.

6) Kepatuhan

Kepatuhan merupakan ketaatan pegawai dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan organisasi. Atau dengan kata lain kepatuhan adalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan. Artinya, di dalam suatu perusahaan ada yang boleh dilakukan dan ada yang tidak boleh dilakukan.

7) Kerjasama

Kerjasama merupakan saling membantu di antara pegawai baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan. Artinya, dengan adanya kerjasama akan mengikis perbedaan dan mengurangi kegagalan dalam suatu kegiatan.

8) Kepemimpinan

Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam. Kepemimpinan akan dijadikan komponen penilaian kinerja.⁸⁷

Untuk menjamin obyektivitas hasil penilaian, maka penilai tersebut setidaknya memiliki persyaratan sebagai berikut:⁸⁸

- 1) Agar penilaian sesuai fakta, penilai harus jujur, adil, obyektif, dan menguasai unsur-unsur yang dinilai.
- 2) Agar penilaian jujur, adil, dan obyektif dasar penilaian adalah benar atau salah, baik atau buruk, bukan berdasar suka atau tidak suka.
- 3) Agar hasil penilaian proporsional, penilai harus sudah mengetahui uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan pada yang

⁸⁷ Kashmir, *Manajemen...*, hlm.203

⁸⁸ Hasibuan, *Manajemen...*, hlm. 91.

dinilai.

- 4) Agar penilai dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya, penilai harus diberi kewenangan formal yang cukup.
- 5) Agar penilaiannya jujur dan adil, penilai harus mempunyai keimanan yang kuat.

Dari segi formalitas, penilai dibagi menjadi penilai formal dan penilai informal. Hasil penilaian formal dapat berupa penilaian oleh masyarakat, konsumen, dan lain-lain. Hasil penilaian informal ini bisa dikembangkan dalam penilaian formal.

Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan di selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar Hasibuan membagi standar penilaian dalam dua bagian, yaitu:⁸⁹

- 1) *Tangible standar*. Yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya.

Hal ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misal baik-buruk, kilogram, meter, hari, dan lain-lain.

Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar investasi, dan lain-lain.

- 2) *Intangible standar*. Yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas, dan lain-lain.

d. Metode-Metode Penilaian

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Metode-metode penilaian kinerja antara lain berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi, calon berbagai bentuk penghargaan organisasional. Berbagai metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut:⁹⁰

- 1) Penetapan tujuan atau manajemen berdasarkan sasaran.

⁸⁹ Hasibuan, *Manajemen...*, hlm. 93.

⁹⁰ Siti Alfajar dan Tri Heru, *Manajemen...*, hlm. 143-146.

Metode ini banyak sekali digunakan baik di sektor swasta, maupun pemerintah. Proses ini meliputi tahapan penetapan tujuan yang jelas, rencana pencapaian tujuan, melaksanakan rencana, mengukur pencapaian tujuan, pengoreksian, dan penetapan sasaran baru di masa yang datang.

2) *Multi-rater assessment.*

Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metode ini, para atasan, teman kerja, pelanggan, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuesioner yang diperuntukkan pada pegawai yang dinilai. Kuesioner juga diberikan kepada pegawai yang dinilai.

3) Pendekatan standar kerja.

Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi pegawai di bagian produksi. Hal itu meliputi penetapan standar atau suatu tingkat output yang diharapkan dan kemudian prestasi masing-masing pegawai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

4) Penilaian berbentuk uraian.

Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pernyataan berbentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi masa lalu setiap pegawai.

5) Penilaian peristiwa kritis.

Metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan--catatan ini disebut peristiwa kritis.

6) Skala penilaian grafik

Dengan metode ini pihak penilai memberikan penilaian kepada pegawai yang didasarkan pada faktor-faktor, misalnya kuantitas pekerjaan, ketergantungan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama. Metode ini mencakup deretan berupa angka-angka dan uraian secara tertulis.

7) *Checklist*.

Dalam metode ini, *rater* membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku pegawai, misalnya menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai biasanya adalah atasan langsung. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

8) Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku.

Metode ini dirancang untuk menilai perilaku-perilaku yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses. Skala ini dikembangkan untuk memberi hasil yang bisa digunakan bawahan dalam meningkatkan kinerja dan yang akan memungkinkan atasan lebih nyaman memberikan umpan balik.

9) Penilaian pilihan paksaan.

Praktik yang paling umum, metode ini mensyaratkan pengevaluasian menyusun seperangkat pernyataan yang menggambarkan bagaimana seorang pegawai menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Pernyataan-pernyataan diberi bobot secara normal, dan bobot tersebut umumnya tidak diketahui oleh penilai. Setelah penilai menyusun semua pernyataan pilihan paksaan, departemen sumber daya manusia memberikan bobot dan menghitung skor.

10) Metode rangking.

Penilai membandingkan pegawai yang satu dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap pegawai dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui para pegawai tertentu yang lebih baik daripada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka.

E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Untuk memperdalam pemahaman terhadap penelitian ini, maka diperlukan adanya telaah pustaka terhadap penelitian yang pernah dilakukan oleh penelitian ini, sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Terdapat hasil studi penelitian terlebi ahulu yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Pertama, Penelitian lain yang berkaitan adalah karya Moh. Iskarim dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nandhatul Ulama Limpung Batang)". Dalam penelitian ini fokus masalahnya mengkaji tentang pola rekrutmen dan upaya pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Nandlatul Ulama (MANU) Limpung Batang. Adapun hasil penelitiannya adalah: pola rekrutmen di MANU bersifat sentralistik, di mana kepala madrasah dan pengurus yayasan sangat dominan, sedangkan upaya dalam pemberdayaan guru difokuskan pada empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.⁹¹

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Hajar yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dalam pendididkan Islam (Studi kasus di MAN Karanganom Klaten). Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga Kependidikan) yang baik seperti yang ada di MAN Karanganom Klaten ternyata mampu meningkatkan daya guna dan hasil sumber daya manusia dalam organisasi, serta mampu menjadikan guru atau karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya. Peneliti hanya menekankan pada penerapan manajemen yang baik dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan saja tanpa menyentuh masalah peningkatan mutu pendidikan.⁹²

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Adi Putra dengan judul

⁹¹ Moh, Iskarini, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Limpung Batang", (Tesis Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010).

⁹² Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan), (studi kasus di MAN Karanganom Klaten)*, (Tesis Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dalam upaya meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1) dalam merumuskan SDM di SD ini terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, sedangkan seleksi dilakukan melalui lima tahapan. 3) pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh sekolah sendiri maupun dengan mengirim utusan. Pola pengembangan manajemen SDM dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD ini ada 5 yakni pengembangan SDM, pembinaan sikap disiplin, magang dua bulan, pembinaan satu tahun, mutu layanan kepada pelanggan, dan kegiatan afektif dan budaya sekolah.⁹³

Keempat, peneliti yang dilakukan oleh Misbahul Munir dengan judul Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Penelitian yang dilakukan dilatar belakangi oleh sebuah permasalahan seputar pengelolaan sumber daya manusia yang masih belum terlaksana secara optimal. Hal ini terlihat dari berbagai persoalan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan diantaranya lemahnya tingkat kelayakan guru dalam mengajar. Dalam hal ini adalah pengajaran yang dilakukan guru belum optimal. Dari penelitian tersebut dihasilkan pengembangan SDM dalam hal ini tenaga pendidik (guru) dimulai dari proses rekrutmen dengan ketat, kemudian bagi honorer diajukan ke Kementerian Agama (Kemenag), bentuk pembinaan dan pengembangannya dilakukan dengan beragam dan agar bermutu, serta pembentukan lingkungan yang kondusif seperti setiap rumpun ada koordinator, musyawarah guru mata pelajaran.⁹⁴

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Asna Farida, S. Ag, berjudul, Manajemen Sumber Daya Guru Pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di SMA As-Salam Sukoharjo (Analisis Proses Perekrutan dan Pengembangan

⁹³ Adi Putra, *Pengembangan SDM (Tenaga Pendidik dan Kependidikan) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*, (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, 2013).

⁹⁴ Misbah Munir, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*, (Tesis Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2011).

Guru)⁹⁵ Membahas tentang manajemen sumber daya manusia khusus pada proses perekrutan dan pengembangan guru.

Keenam, peneliti yang dilakukan oleh Ahmad Hanis Thoriq dengan judul implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia terutama guru dibagi menjadi tiga tahap, yaitu: (a) pengadaan sumber daya guru, yang meliputi: pembuatan anggaran kerja sekolah, menentukan guru yang diperlukan, mengadakan seleksi, penempatan dan pembiasaan kerja, (b) pengembangan sumber daya guru meliputi: pelatihan komputer, pelatihan dan sosialisasi kurikulum KTSP, Mengikuti MGMP, (c) pemeliharaan sumber daya guru meliputi: memberikan motivasi, mendorong guru agar berprestasi, pengaturan gaji dan kesejahteraan, roling pekerjaan.⁹⁶

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Enceng fuad Syukron, S.Pd.I yang berjudul Manajemen Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Magowaharjo. Hasil penelitian ini berisi tentang: Implementasi sumber daya pendidik di MAN Maguwaharjo, efektifitas pengembangan sumber daya pendidik di MAN Magowaharjo, kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya pendidik, pengembangan yang dilakukan berisi: Perencanaan program pengembangan profesi pendidik, pelaksanaan program pengembangan bagi pendidik (pendidikan lanjut, MGMP, mengikuti seminar dan pelatihan, publikasi ilmiah). b. Pengembangan sumber daya pendidik.⁹⁷

Kedelapan, penelitian Ikhwanudin dengan judul implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'alimin Muhamadiyah Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Kependidikan). Dalam penelitian ini, fokus masalahnya mengkaji tentang proses rekrutmen dan pengembangan pendidik dan kependidikan. Adapun hasil dari penelitian ini adalah proses rekrutmen di madrasah mu'alimin Muhamadiyah Yogyakarta diawali dengan evaluasi atau penilaian dengan

⁹⁵ Asna Farida, *Manajemen Sumber Daya Guru Pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional di SMA As-Salam Sukoharjo*, (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, 2011).

⁹⁶ Ahmad Hanis Thariq, *Implementasi Sumber Daya Manusia dan Implikasinya Bagi Kompetensi Guru (Studi di MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta)*, (Tesis Yogyakarta: PPs UIN, 2009)

⁹⁷ Enceng Fuad Syukron, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Maguwaharjo*, (Tesis Yogyakarta; PPs UIN Sunan Kalijaga, 2012).

menggunakan metode kualitatif dengan teknik kombinasi nominal grup teknik dan delphi technic yang sederhana melalui bottom-up. Sedangkan pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta selama ini hanya dilakukan sebagaimana sekolah lainya, seperti MGMP, pelatihan metode pembelajaran dan pelatihan lain sesuai dengan profesi karyawan.⁹⁸

Kesembilan, penelitian Agus Moriyadi yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di MTA Al-Furqon Pampangan Palembang*. Dalam penelitian ini menyampaikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan senantiasa mendahulukan tahapan proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengorganisasian, orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja dan pemberian kompensasi. Semua fungsi manajemen tersebut dilakukan dengan proses koordinasi antara atasan dan bawahan serta masyarakat. Akan tetapi dalam pengimplementasian manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesional guru belum berjalan secara efektif dan masih harus ada yang diperbaiki.⁹⁹

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Nurhadi, yang berjudul *Manajemen Pengembangan SDM di SD Terpadu Ma'arif Gunungpring Kabupaten Magelang*. Tesis ini mengungkapkan bahwa: 1) pelaksanaan rekrutmen SDM pada awal berdirinya sekolah tersebut berjalan secara efektif sesuai dengan standar rekrutmen, akan tetapi rekrutmen selanjutnya kurang efektif karena tidak melalui prosedur. 2) manajemen pengembangan sudah dilakukan secara efektif dan efisiensi dilihat dari (a) perencanaan jangka panjang menengah dan tahunan, (b) adanya pengorganisasian (c) pelaksanaan manajemen pengembangan SDM yang dilakukan melalui tiga jalur yaitu jalur pendidikan pelatihan, jalur pembinaan karir, dan jalur penghargaan. 3)

⁹⁸ Ikhwanudin, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta: Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Tesis Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2009).

⁹⁹ Agus Moriyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MTA Al-Furqon Pampangan Palembang*, (Tesis Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2012).

hambatan yang dihadapi yaitu (a) adanya SDM yang tidak berubah meskipun sudah mengikuti pelatihan-pelatihan (b) kesulitan untuk mengadakan koordinasi dengan komite sekolah, (c) honor guru masih dibawah standar UMR yang diakibatkan berhentinya donatur tetap.¹⁰⁰

F. Kerangka Berfikir

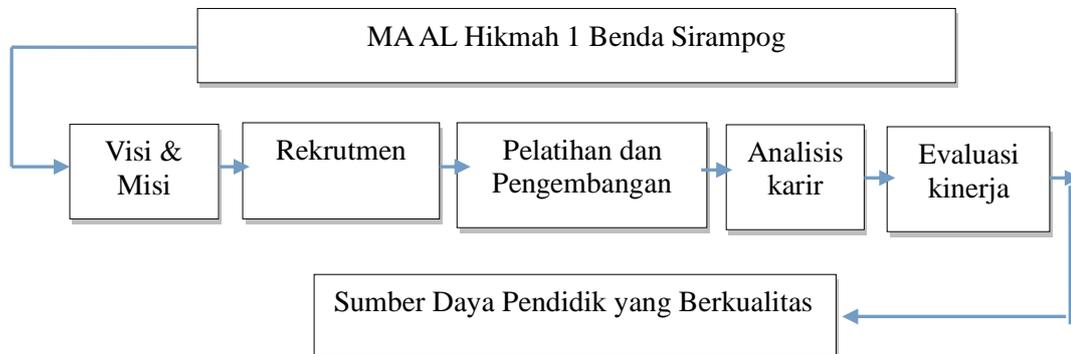
Kualitas pendidikan akan berhasil jika tersedia sumber daya yang memadai. Salah satu sumber daya yang sangat penting dalam proses pendidikan adalah sumber daya manusia (pendidik). Semakin baik mutu tenaga pendidik di suatu sekolah semakin baik pula mutu pendidikannya. Tersedianya pendidik yang baik dan berkualitas hanya dapat diperoleh dari manajemen yang baik pula. Artinya, manajemen pendidik yang diterapkan dengan baik akan menghasilkan pendidik yang bermutu dan berkualitas. Tenaga pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan mutu pendidikan yang bermutu pula.

Tenaga pendidik merupakan sesuatu yang vital untuk mencapai tujuan. Sekolah dituntut untuk meningkatkan efektifitas dan kreatifitas tenaga pendidik. Salah satu cara yang dilakukan sekolah dengan menerapkan manajemen sumber daya mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, analisis karir, serta evaluasi kinerja.

MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog sebagai suatu sekolah swasta yang mempunyai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai, maka diterapkan strategi manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik) untuk mendapatkan tenaga pendidik yang berkualitas. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka kerangka konseptual manajemen sumber daya manusia (pendidik) di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog dapat divisualisasikan sebagai berikut:

¹⁰⁰ Nurhadi, *Manajemen Pengembangan SDM di SD Terpadu Ma'arif Gunungpring Magelang*, (Tesis Yogyakarta: PPs UNY, 2009).

Gambar 1, Kerangka dasar Konseptual



Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah, mempunyai kewenangan dalam mengatur segala sesuatu agar visi, misi, dan tujuan sekolah tercapai. Melalui manajemen sumber daya manusia kepala sekolah melakukan analisis untuk pencapaian visi, misi, dan tujuan tersebut. Strategi yang dilakukan melalui beberapa tahapan meliputi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, analisis karir dan evaluasi kinerja.

Manajemen sumber daya yang baik harus memperhatikan banyak aspek seperti visi, misi, kondisi sekolah, kondisi sosial ekonomi masyarakat, kondisi peserta didik dan sebagainya. Oleh karena itu manajemen harus dilaksanakan secara sistematis dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog yang beralamat di Jalan Raya Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dilakukan bulan Oktober - Desember 2018. MA Alhikmah 1 Benda Sirampog dipilih sebagai lokasi penelitian dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut: 1) MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog termasuk sekolah swasta favorit dan tertua usianya yang ada di kota Brebes, , 2) MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog memiliki sederet prestasi akademik maupun non akademik yang menunjukkan adanya kualitas yang dimilikinya.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu jenis penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap obyek tertentu yang membutuhkan suatu analisis komprehensif dan menyeluruh.¹ Di sini peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk menemukan data-data dan fakta yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan pengembangan terkait Manajemen Pendidik MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog, oleh karenanya data primer dalam penelitian ini adalah data atau informasi langsung (*autentik*) yang diperoleh di lapangan, sedangkan data sekunder dimaksudkan adalah tidak langsung yang didapatkan diluar data primer, baik pustaka maupun data lain yang mendukung.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif-analitis, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang dihadapi MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog berdasarkan data-data yang ada² atau upaya

¹ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 11.

² Cholid Narbuku dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT. Rumi Aksara, 2004), hlm 41

mendesripsikan situasi riil di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog yang faktual, sistematis dan akurat dengan disertai analisis.³

C. Subjek Penelitian

Sumber data penelitian, menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang, tempat variabel penelitian melekat.⁴ sumber data dalam penelitian ini adalah kelompok sumber yang berupa manusia, meliputi seluruh anggota personalia yang terlibat dalam proses manajemen di lembaga MA Al Hikmah 1, yang terdiri dari Kepala Sekolah, pendidik yang berjumlah 40 Kemudian sumber yang lainnya adalah benda yang berupa dokumen, laporan, notulen rapat, program kerja dan sebagainya.

D. Tehnik Pengumpulan Data

Menurut Yin, data hasil penelitian akan valid dan reliabel ketika proses pengumpulan data menggunakan lebih dari satu sumber data, bentuk data, serta semua data tersebut menguatkan satu sama lain.⁵ mengacu pada pendapat tersebut, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain wawancara, observasi, dokumentasi dan angket.

a. Wawancara

Wawancara (*Interview*), yaitu metode pengumpulan data dengan tanya jawab secara sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian.⁶ Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui informasi secara detail dan mendalam dari informan dengan fokus masalah yang diteliti. Untuk memudahkan peneliti dalam memfokuskan masalah yang akan diteliti, maka dibuat pedoman wawancara.⁷ Pertimbangan lain yang dipakai adalah untuk menemukan

³ Sudarwan Danim, *Menjadi peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002) Hlm. 41.

⁴ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 130.

⁵ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode, dan Prosedur*, (Jakarta: Kencana, 2013), hlm. 121.

⁶ Sutrisno Hadi, *Metode Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), him. 73.

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka

sesuatu yang tidak didapat melalui pantauan atau pengamatan, perasaan, pikiran mengenai sesuatu yang telah terjadi pada situasi dan masa sebelumnya.⁸ Dalam memperoleh data, peneliti (*interviewer*) akan bertemu langsung dengan subyek yang diwawancarai (*interview*) dilokasi penelitian selama kurun waktu tertentu. Sebagai alat wawancara akan digunakan perekam suara (tape recorder atau alat sejenis).

b. Observasi

Observasi menurut Ahmad Tanzeh adalah cara untuk mengumpulkan data dengan mengamati atau mengobservasi objek penelitian atau peristiwa secara langsung baik itu yang berupa manusia, benda mati, maupun gejala alam.⁹ Observasi yang peneliti lakukan termasuk jenis observasi non partisipan dalam artian bahwa peneliti tidak terlibat langsung melainkan hanya sebagai pengamat penuh tidak perlu mengambil bagian dalam interaksi yang akan diteliti. Selain itu pula observasi yang peneliti lakukan ini sebagai observasi terstruktur. Observasi terstruktur adalah observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan, dan dimana tempatnya. Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai penyelenggaraan pendidikan, khususnya manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang diterapkan oleh MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog, apakah sudah sesuai konsep yang ada atau tidak sesuai.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data yang mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.¹⁰ Teknik ini, peneliti gunakan untuk mencari data-data mengenai hal-hal yang perlu diteliti di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog sehingga memungkinkan data-data yang perlu diteliti dapat terkumpul.

Cipta. 2002), him. 202.

⁸ Suhardi Sigit, *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial Bisnis Manajemen* (Bandung: Lukman Offset, 11,199), him. 159.

⁹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm:100.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 231.

Teknik ini peneliti gunakan untuk memperoleh data mengenai latar belakang dan perkembangan lembaga, struktur organisasi, keadaan karyawan, sarana-prasarana, yang ada di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog. Peneliti akan berusaha mendapatkan dokumen-dokumen tertulis terkait manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

d. Angket

Teknik angket digunakan untuk memperkuat data dari hasil wawancara yang telah dikumpulkan. Angket merupakan instrumen untuk pengumpulan data di mana responden mengisi pertanyaan yang diberikan oleh peneliti. Peneliti dapat menggunakan angket untuk memperoleh data dengan bermacam-macam karakteristik dengan menggunakan angket.¹¹ Subjek yang diberikan angket adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Angket ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang tanggapan responden pendidik dan tenaga kependidikan terhadap manajemen pendidik dan kependidikan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog. Daftar pertanyaan dapat bersifat terbuka, jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya, dan bersifat tertutup jika alternatif-alternatif jawaban telah disediakan.¹² Angket dalam penelitian kualitatif ini berfungsi sebagai pembandingan, hasil angket ditulis dengan menggunakan rumus prosentase.

E. Teknik Analisis Data

1. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Langkah reduksi data melibatkan beberapa langkah yang tak terpisahkan dari analisis data. Tahap pertama, melibatkan langkah-langkah

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: AIFABETA, 2014), hlm. 230.

¹² Ardial, *Paradigma dan Model Penelitian Komunikasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 379.

editing, pengelompokan dan meringkas data. Tahap kedua, peneliti menyusun kode-kode dan catatan-catatan (memo) mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktifitas serta proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok dan pola data.

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.¹³ Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan pemusatan perhatian pada data yang telah terkumpul berupa: menyeleksi data yakni memilih dan memilah data-data yang sejalan dengan relevansi fokus penelitian ini. Tahap selanjutnya adalah menyimpelkan data, artinya dalam data terpilih disederhanakan sejalan dengan tema yang dikaji.

Data dari hasil penelitian yang meliputi hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara direduksi, dengan menganalisis data secara komprehensif sehingga dihasilkan kesimpulan tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

2. Penyajian Data (*data display*)

Tahap penyajian data dimaksudkan untuk menyajikan data, matriks, grafik, jaringan, dan bagan.¹⁴ Melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Data yang tersaji berupa kelompok-kelompok yang kemudian saling dikait-kaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.¹⁵ Pada tahap ini adalah berupa kegiatan peneliti dalam menyajikan data, melakukan pengorganisasian data dalam bentuk

¹³ Miles, Matthew B., *A Michael Huberman, Qualitative Data Analysis*, hlm. 16

¹⁴ Miles, Matthew B., *Michael Huberman, Qualitative Data...*, hlm. 18

¹⁵ Pawito, *Peneliti Komunikasi Kualitatif*, CetII, (Yogyakarta: LKis, 2008), hlm. 104.

penyajian informasi berupa teks naratif tentang manajemen pendidik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

3. Menarik Kesimpulan (*drawing conclusions*)

Langkah berikutnya dalam proses analisis data adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.¹⁶ Penarikan kesimpulan-kesimpulan diverifikasikan selama peneliti berlangsung. Verifikasi merupakan tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan dengan peninjauan kembali sebagai upaya untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.¹⁷

Untuk membantu dan memudahkan peneliti dalam penelitian, ada empat langkah praktis dalam teknik analisis data, yakni:¹⁸

1. Membuat catatan lapangan (*field recording*)
2. Membuat catatan penelitian (*research recording*)
3. Mengelompokkan data sejenis (*grouping*)
4. Menginterpretasikan data (*interpretation*)

Pada langkah ini peneliti membuat catatan lapangan, catatan penelitian, mengelompokkan data sejenis dan menginterpretasikan data tentang manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data menggunakan *triangulasi*. Triangulasi adalah salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.¹⁹ Teknik triangulasi yang digunakan adalah teknik pengumpulan data dan sumber data.

¹⁶ Sugiono, *Metode Penelitian...*, hlm. 412.

¹⁷ Miles, Mathew B., Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, hlm. 19.

¹⁸ Hamidi, *Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penelitian Proposal dan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2008), hlm. 85.

¹⁹ Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hlm. 330.

Triangulasi teknik dilakukan dengan melakukan komparasi terhadap minimal dua data yang sama antara hasil wawancara, dokumentasi, observasi, dan angket. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan komparasi minimal dua data yang sama antara subjek satu dengan subjek penelitian lainnya. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data yang memenuhi triangulasi baik secara teknik maupun sumber.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

1. Gambaran MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

a. Sejarah berdirinya MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Tahun 1911 M. merupakan periode perintisan berdirinya Pondok Pesantren Al Hikmah 1 yang dilakukan oleh KH. Kholil bin Mahalli sepulangnya dari Tholabul ilmu di beberapa Pesantren dan yang terakhir belajar di Pesantren Mangkang Semarang, beliau melihat kondisi masyarakat yang masih awam akan pengetahuan agama, dengan metode *Bil Hikmah Wal Mauidhotil Hasanah* (metode bijaksana dan nasehat yang baik) serta keihlasan berda'wah beliau mengadakan pengajian dari rumah ke rumah penduduk, di Surau-surau dan di kediaman beliau sendiri yang sekaligus menjadi pusat kegiatan da'wah dan pondok bagi para Santrinya.

Menyusul kemudian pada tahun 1927 M, dibukalah secara resmi keberadaan pondok pesantren Al Hikmah oleh KH. Suhaimi bin Abdul Ghoni (putra kakak KH. Kholil) yang merupakan alumnus Ma'had al Haram, Makah Saudi Arabia, (yang kemudian menyempatkan *Tabarrukan* ngaji Al Qur'an kepada KH Munawwir Krapyak Yogyakarta), beliau bahu membahu dengan KH. Kholil berupaya merubah keadaan masyarakat desa Benda dari keterbelakangan menjadi setingkat lebih maju, baik dalam bidang ekonomi, pendidikan, kebudayaan, terutama *keagamaan*.

Sebagai seorang hafidz (yang hafal sebanyak 30 Juz) Al-Qur'an maka KH. Suhaimi membangun Asrama dengan 9 kamar untuk menampung Santri Hufadl (yang belajar menghafal Al Qur'an). Dari sinilah kemudian kita kenal "PONDOK PESANTREN AL HIKMAH".

Sebagai tindak lanjut pengembangan Pondok Pesantren Al Hikmah mulai di rintislah sistem pendidikan secara klasikal yaitu dengan mendirikan Madrasah Tamrinussibyan (sekarang Madrasah Ibtidaiyah

Tamrinussibyan Al Hikmah) dengan ijin operasional yang dikeluarkan oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nomor 123/c tahun 1930. Dalam masa Revolusi kemerdekaan Pondok Pesantren Al Hikmah mengalami kegoncangan bahkan kehancuran atau kefakuman. Pada saat itu para santri bersama masyarakat ikut berjuang, melawan dan mengusir penjajah Belanda, membela tanah Air dan mempertahankan Negara Proklamasi 17 Agustus 1945, sehingga beberapa pengasuh dan Asatidz ada yang gugur sebagai syahid, dan ada pula yang ditangkap dan diasingkan, mereka yang syahid antara lain : KH. Ghozali, H. Miftah, H. Masyhudi, Amin bin H. Aminah, Syukri, Daad, Wahyu, Siraj dll.

Setelah keadaan menjadi aman para pengasuh dan Kyai terutama KH. Kholil dan KH. Suhaemi membenahi dan membangun kembali pondok dan Madrasah yang hancur. Para santri mulai kembali ke pondok melanjutkan belajar. Dalam menangani pendidikan tersebut beliau dibantu oleh KH. Ali Asy'ari (menantu KH. Kholil). Ustadz Abdul Jamil, K. Sanusi, KH. Aminudin, KH. Mas'ud dll.

Pada tahun 1955, KH. Kholil pulang ke Rahmatullah dan beberapa tahun kemudian (1964) KH. Suhaemipun Wafat.

Sepeninggal KH. Kholil dan KH. Suhaemi tampillah tunas muda sebagai penerus perjuangan yaitu KH. Shodiq Suhaemi dan KH. M. Masruri Mughni (cucu KH. Kholil). Di bawah asuhan ke dua beliau ini Pondok Pesantren Al Hikmah berkembang pesat, dengan didirikan lembaga lembaga pendidikan seperti MTs I (Th 1964), Madrasah Diniyyah Awaliyyah Dan Wustho (1965). Madrasah Mu'allimin/ Mu'allimat (1978). Madrasah Aliyah I (1967), TK Radhatul Athfal (1978), SMP (1978) MTs II+III (1986), SMA (1987), Perguruan Takhasus Qiroatul Kutub (1988), MTs IV+V (1989), Madrasah Aliyah II (1990), STM (1993) SMEA (1996) Akper (2003) dan Ma'had Salafi (2005), SMP Islam Terpadu (2012).

b. Visi dan Misi MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

1. Visi

Visi Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda adalah “Terbentuknya Insan Yang Berakhlakul Karimah, Berilmu Pengetahuan dan Trampil”.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

1.1. Berakhlakul Karimah

- a. Terbiasa menjalankan sholat lima waktu tepat pada waktunya;
- b. Terbiasa menjalankan sholat secara berjamaah;
- c. Terbiasa menghargai dan menghormati terhadap sesama;
- d. Menjaga sopan santun dan berbudi pekerti luhur;
- e. Suka tolong menolong dan rendah hati;
- f. Gemar bersodaqoh;
- g. Peduli lingkungan dan selalu menjaga terwujudnya lingkungan madrasah yang bersih, indah, rapi, sejuk, nyaman, dan sehat.

1.2. Berilmu Pengetahuan

- a. Mempunyai pengetahuan tentang tatacara melaksanakan ibadah dengan benar;
- b. Mempunyai pengetahuan tentang tatacara melaksanakan norma-norma dan nilai-nilai Islami dalam kehidupan sehari-hari;
- c. Memperoleh juara dalam kompetisi/lomba mapel;
- d. Minimal 70% output yang melanjutkan diterima di Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri

1.3. Terampil

- a. Terampil dalam bidang kreatifitas seni baca Al-Qur'an;
- b. Terampil di bidang kepramukaan, olahraga, seni, sesuai bakat dan minat secara disiplin dan bertanggung jawab;
- c. Memiliki life skill dalam bidang seni kaligrafi;
- d. Memiliki life skill dalam bahasa Inggris dan Arab;
- e. Memiliki life skill dalam bidang teknologi informasi;

c. Keadaan Peserta Didik MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Peserta didik di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes selalu mengalami perkembangan jumlah peserta didik selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Tabel Data Jumlah Peserta Didik MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Tahun Pelajaran	Kelas 10	Kelas 11	Kelas 12	Total
2014/2015	215	174	156	545
2015/2016	212	211	146	569
2016/2017	215	208	170	593
2017/2018	210	220	168	596
2018/2019	220	230	169	619

Jumlah tersebut merupakan jumlah yang masuk dan diterima di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes. Adapun secara rinci jumlah pendaftar pada masing-masing tahun pendaftaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2

Tabel Jumlah Pendaftaran dan Diterima di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Tahun Ajaran	Jumlah Pendaftar	Jumlah Diterima
2014/2015	250	215
2015/2016	260	212

2016/2017	250	215
2017/2018	250	210
2018/2019	250	220

Adapun prosentase kelulusan peserta didik di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3

**Data Prosentase Kelulusan Peserta Didik di MA Alhikmah 1
Benda Sirampog Brebes**

Tahun Ajaran	Perserta Ujian	Lulus	Tidak Lulus	% Lulus
2014/2015	156	156	-	100
2015/2016	146	146	-	100
2016/2017	170	170	-	100
2017/2018	168	168	-	100
2018/2019	169	169	-	100

d. Keadaan Pendidik MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Secara umum jumlah pendidik MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes berjumlah 40 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4. 6

**Tabel Data Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
di MA AL Hikmah 1 Brebes**

No.	Nama	Tempat / Tgl Lahir		TMT
1	H.Mas'ud Sya'roni,S.Pd.I	Cilacap	14/07/1973	01/01/2000
2	KH. Labib Shodiq Suhaimi	Brebes	04/07/1970	01/07/1990

3	Kuswoyo Gumilang,S.Pd.	Brebes	24/05/1981	01/07/2000
4	Saeful Ma'arief, S.Pd.I	Brebes	27/06/1972	01/10/2000
5	Najmudin, S.Pd.	Brebes	01/06/1977	01/03/2001
6	Siti Arfiyanti. S.Pd	Brebes	23/06/1974	01/03/2003
7	H.Mukhlis Syafiq, Lc.M.Si	Brebes	20/11/1972	01/07/2001
8	Dr.H.Mahmudi Mukhson,MA	Brebes	26/09/1979	01/01/2005
9	Sirojuddin ,S.Pd.I	Brebes	18/04/1979	01/02/2003
10	Murjikin,S.Ag	Brebes	30/03/1976	01/02/2003
11	Ida Roeni S.S	Brebes	07/06/1990	01/02/2003
12	Muh. Mu'alim. S.Pd I	Brebes	19/02/1973	01/10/2007
13	Nasyiatul Aisiyah, S.Si	Brebes	19/06/1990	01/10/2007
14	H. Syamsuri. Lc	Brebes	10/09/1979	01/10/2007
15	H.Lukman. Lc. M.S.SI	Brebes	07/06/1975	01/03/2003
16	Mujayaroh, S.Pd	Brebes	30/05/1973	01/03/2003
17	Nur Khafidz, S.Pd I	Brebes	12/04/1977	01/03/2003
18	M. Shodli, S.Pd I	Brebes	17/03/1975	01/03/2004
19	H. Muh. Ridlwan. Lc	Brebes	16/12/1976	01/03/2004
20	M. Firdaus Mahbubi, SH	Brebes	04/12/1981	01/06/2005
21	M. Rifqi Ridho, Lc	Brebes	10/08/1972	01/06/2005
22	Drs. Nuraziz	Brebes	13/07/1977	02/01/2004
23	Salim Abdullah,S.Pd.I	Brebes	12/07/1980	01/06/2005
24	Nazilatul Aeni, S.Pd.	Brebes	02/07/1978	01/06/2005
25	Amrozi. S.Pd I. S.Kom	Brebes	13/04/1982	01/06/2005
26	Warosy Al Hafidz	Brebes	13/07/1981	01/06/2005
27	Nur Hidayah. S.Pd	Brebes	09/07/1980	01/03/2005
28	Umi Azkiyah, Amd	Brebes	23/03/1982	01/03/2006
29	M. Shobri. S.Pd I	Brebes	04/01/1982	01/03/2006
30	Hilmatul Maula, S.Pd.	Brebes	06/06/1988	21/07/2003
31	Iin Inayatun Nadhifah, S.Pd	Tegal	07/05/1990	01/03/2006
32	Arwa El Zahra, Lc	Brebes	17/09/1990	01/03/2006
33	Ainul Yaqin, S.Pd.I	Brebes	12/05/1981	01/07/2006
34	Hana Fikri Mulyani, S.Pd.	Brebes	22/05/1977	01/07/2002

35	Yuyun Lisa KD,S.Pd.	Brebes	25/01/1977	01/07/2006
36	Nuria Dhotul Janah, S.Pd.	Brebes	24/08/1985	01/06/2007
37	H. Habib Shodiq, S.Pd.I	Brebes	08/08/1977	01/06/2007
38	Nanik Duroh,S.Pd.I	Brebes	07/11/1985	01/01/2009
39	M. Fahrurozi,S.Pd.I	Brebes	06/03/1980	01/01/2009
40	Sri Haryanti, S.Pd.I	Brebes	15/03/1982	01/01/2009

Berdasarkan kategori status kepegawaian, maka 40 diantaranya merupakan guru tetap yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Hikmah 1 benda yang bertugas di lembaga MA AL Hikmah 1 Benda Brebes.

e. Kondisi Sarana dan Prasarana MA AL Hikmah 1 Benda Brebes

MA AL Hikmah 1 Benda Brebes yang didirikan tahun 1973 terus mengalami perkembangan. Perkembangan tersebut juga terjadi pada sisi sarana dan prasarana. MA AL Hikmah 1 Benda Brebes berdiri diatas tanah seluas 10. 210 m2. kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki MA AL Hikmah 1 Benda Brebes adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 7

Data Sarana Prasarana yang dimiliki
MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
2	Ruang Guru	1	Baik
3	Perpustakaan	1	Baik
4	Ruang Kelas	22	Baik
5	Ruang UKS	1	Baik
6	Ruang Ibadah/Musholla	1	Baik
7	Kantin Sekolah	1	Baik
8	Ruang Musik	1	Baik
9	Ruang Yayasan	1	Baik
10	Ruang Komputer	1	Baik
11	Ruang Tata Usaha/Administrasi	1	Baik

12	Ruang Keuangan	1	Baik
13	Aula	1	Baik
14	Lapangan Olah Raga (GOR)	1	Baik
15	Halaman Upacara	1	Baik
16	Kamar Mandi/ WC	30	Baik
17	Radio / Tape Recorder	2 unit	Baik
18	Televisi 24 inchi	3 unit	Baik
19	LCD	25 unit	Baik
20	CCTV	1 unit	Baik
21	Komputer	60 unit	Baik
22	Laptop	10 unit	Baik
23	Alat Musik Band	1 unit	Baik
24	Alat Musik Rebana	1 unit	Baik
25	Drum Band	1 unit	Baik
26	Sound System	4 unit	Baik
27	Sepeda Motor (R 4220 RC)	1 unit	Baik
28	Sepeda Federal	1 unit	Baik
29	Lapangan Tenis Meja	1 unit	Baik
30	Mesin Foto Copy	1 unit	Baik
31	Mesin Potong foto copy	1 unit	Baik
32	Mesin laminating	1 unit	Baik
33	Mesin Penghancur kertas	1 unit	Baik
34	Foto Camera	2 unit	Baik
35	Handycam	1 unit	Baik
36	Warintek (Sumbangan dari Menristek)	1 unit	Baik
37	Telpon	1 unit	Baik
38	Faxmile	1 unit	Baik
39	Mobil Avanza	1 unit	Baik
40	Mobil Grandmax	1 unit	Baik
41	Motor Honda Beat	1 unit	Baik

2. Temuan Penelitian

a. Rekrutmen Pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes

Tabel 4. 8

Tabel Hasil Angket Rekrutmen Pendidik
Di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes

A	Pernyataan	Prosentase (%)			
	Rekrutmen	SL	SR	KD	TP
	1. Madrasah mengadakan rapat sebelum melakukan proses rekrutman Guru baru.	83	14	3	0
	2. Metode rekrutmen yang diterapkan oleh madrasah sudah berjalan dengan efektif.	76	22	1	1
	3. Madrasah membuat dan menyebarkan informasi penerimaan Guru melalui media masa / selebaran / poster / website sekolah.	86	3	10	1
	4. Madrasah menyebarkan informasi penerimaan Guru baru secara personal dari Guru ke Guru dan dari karyawan ke karyawan	65	13	19	3
	5. Informasi penerimaan Guru baru memuat persyaratan secara khusus (misal S1, lulusan jurusan atau program studi tertentu, IPK, pengalaman, jumlah yang dibutuhkan, dsb.)	89	8	3	0
	6. Spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan madrasah sudah cukup jelas.	82	15	3	0
	7. Proses rekrutmen dilaksanakan dengan tidak berbelit-belit.	83	15	1	1

8. Guru memiliki kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas dan tanggungjawab serta mata pelajaran yang diampunya.	36	38	26	0
9. Seleksi Guru baru melalui beberapa tahap seperti administrasi, wawancara, dan <i>micro teaching</i> (untuk guru), tes keterampilan (untuk karyawan)	94	6	0	0
10. Perjalanan dinas, tanggal mulai bekerja, besarnya gaji dan tunjangan calon guru telah dibahas sebelum calon guru positif diterima.	59	32	4	5
JUMLAH	753	166	70	11

Rekrutmen pendidik merupakan proses mendapatkan pendidik yang dibutuhkan oleh madrasah. Adapun tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Adapun urgensi diadakanya rekrutmen untuk pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes yang berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah beliau mengatakan bahwa:

“untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dengan baik, mustahil pendidikan berjalan dengan baik tatkala tidak terpenuhinya kualitas dan kuantitas dengan baik, rekrutmen harus ada dan kita bersifat fair tidak kemudian berdasarkan kekeluargaan tapi bersifat profesionalitas, kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik.”¹

Pengadaan Rekrutmen pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes dilaksanakan ketika terjadi kekurangan dan selalu mencari tenaga yang profesionalitas, kompeten dalam bidangnya. Untuk mencari tenaga yang

¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah 9 Februari 2019

kompeten madrasah selalu mengadakan rapat, sosialisasi terhadap kekurangan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan angket yang diberikan kepada guru dan karyawan, madrasah mengadakan rapat dengan seluruh guru dan karyawan yang ada ditunjukkan bahwa 83% responden mengatakan selalu ada rapat persiapan rekrutmen. Kegiatan rapat tersebut diselenggarakan dalam rangka memberikan masukan berupa kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan serta kualifikasinya. Kualifikasi yang dibutuhkan mencakup jumlah pendidik dan kependidikan, pengalaman serta keterampilan yang dimiliki. Dari penelitian yang didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon pendidik MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (1) Analisa kebutuhan tenaga, (2) Penyampaian pengumuman, (3) Pemanggilan, (4) Seleksi, (5) Penerimaan dan penempatan. Hal tersebut juga di kemukakan oleh kepala bidang akademik dengan mengatakan:

“Rekrutmen ini memang menjadi hal yang penting, dimulai dari formasi yang ada yaitu berapa formasi yang di butuhkan, kemudian diumumkan ketika ada pelamar masuk, dicatat kemudian di panggil dan ikut tes, hasilnya diberikan kepada kepala madrasah dan dewan pengurus yayasan”.²

Sumber Rekrutmen di MA AL Hikmah 1 Benda Brebes ada dua yaitu Sumber Internal dan eksternal. Sumber internal adalah Orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah. Sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah seperti jaringan para tokoh di Brebes dan melalui media sosial lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan metode rekrutmen yang di gunakan yaitu dengan metode terbuka melalui *job posting* dengan mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, penyampaian secara lisan kepada para guru dan pegawai melalui rapat sekolah, selain itu MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam merekrut pendidik dengan menggunakan metode *Walk-ins* dan *write-ins*. Prosesnya adalah pelamar datang

² Hasil wawancara dengan kepala bidang akademik 10 Februari 2019

langsung ke MA AL Hikmah 1 Benda Brebes dengan menyerahkan berkas-berkas lamaran yang diperlukan. Selanjutnya, lamaran-lamaran tersebut disimpan oleh pihak madrasah dalam bentuk penyimpanan secara arsip manual. Ketika ada lowongan formasi guru baru pihak madrasah tinggal menyeleksi berkas-berkas yang sudah terkumpul. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil angket (76%) responden pendidik dan tenaga kependidikan mengatakan bahwa metode yang diterapkan oleh sekolah sudah berjalan dengan baik. MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam melaksanakan rekrutmen tidak berbelit-belit ditunjukkan dengan 86% responden bahwa informasi lowongan pekerjaan sudah bersifat terbuka. Hal ini seperti diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa:

“Untuk informasi lowongan pekerjaan dapat diketahui lewat papan pengumuman, jaringan para tokoh di Brebes, dan media sosialnya lembaga pendidikan.”³

Agar pelaksanaan rekrutmen berjalan dengan baik ada beberapa tahapan yang harus dipenuhi oleh pelamar dan model yang diterapkan dalam kegiatan rekrutmen tidak terlepas pada teori dan melalui beberapa prosedur. Hal ini diungkapkan oleh kepala bidang akademik menyatakan bahwa:

“Model yang diterapkan dalam kegiatan rekrutmen tidak terlepas dari prosedur mutu yang mana kepala madrasah menerima draft pengumuman kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dari kepala bidang akademik. Kemudian panitia seleksi guru terdiri dari kepala madrasah, kepala bidang, guru yang ditunjuk dan tenaga ahli bila diperlukan”.⁴

Berdasarkan hasil angket pendidik dan tenaga kependidikan yang mengatakan bahwa (94%) tenaga pendidik dan kependidikan melalui seleksi beberapa tahapan seperti administrasi, wawancara, microteaching untuk pendidik dan keterampilan untuk tenaga kependidikan. Seleksi tersebut digunakan untuk mendapatkan tenaga yang profesional. Terkait

³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 9 Februari 2019

⁴ Hasil wawancara dengan kepala bidang akademik pada tanggal 10 Februari 2019

untuk Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kesesuaian latarbelakang pendidikan dengan tugas dan tanggungjawab serta mata pelajaran yang diampunya (36%) responden mengatakan tidak selalu ada kesesuaian dengan latar belakang pendidikanya. Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Untuk mendapatkan tenaga yang profesional harus mengutamakan kompetensi, sebuah contoh ketika kita ingin mengambil enam orang guru sebagai pendidik ditempat kita walau seleksi banyak belum tentu kita dapat enam tapi cuma empat, kita tidak selalu terpenuhi jumlah kuantitas bisa terpenuhi kita buka gelombang berikutnya agar mendapat SDM yang berkualitas, karena standar minimal tidak terpenuhi, panitia seleksi akan membuka lagi, jadi tim disini akan berulang-ulang setahun bisa sampai lima kali.”⁵

Proses rekrutmen selesai dilanjutkan ketahapan berikutnya yaitu tahapan seleksi yang menentukan diterima atau tidaknya. Kepala bidang kesekretariatan mengungkapkan bahwa ada enam tahapan seleksi di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes. Dalam melakukan seleksi melalui beberapa tahapan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Tahap I : Seleksi Administrasi
- b. Tahap II : Seleksi Wawancara terdiri dari :
 - Materi Umum (Kependidikan)
 - Agama
 - Bahasa Inggris
 - Praktek Komputer
- c. Tahap III : Seleksi Micro Teaching
- d. Tahap IV : Magang 2 (dua) bulan
- e. Tahap V : Percobaan 6 (enam) bulan
- f. Tahap VI : Pembinaan 2 (dua) tahun terhitung dari masa percobaan
- g. Seleksi tahap I dilaksanakan oleh Sekretariat.
- h. Seleksi tahap II & III dilaksanakan oleh Panitia Seleksi

⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 9 Februari 2019

i. Seleksi tahap IV – VI dilaksanakan oleh Kepala Madrasah⁶

Jadi berdasarkan hasil angket dan wawancara dengan kepala madrasah, kepala bidang akademik, dan guru senior maka didapatkan data bahwa rekrutmen dan seleksi di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah berjalan dengan baik, dengan tidak terlepas dari prosedur mutu sebagai pedoman dalam pelaksanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan.

Adapun kendala yang dialami dalam proses rekrutmen di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes hanya terbentur waktu mengajar dan tidak ada kendala yang berarti bagi MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes karena kepala madrasah terjun langsung dalam pelaksanaannya dalam hal ini kepala madrasah merupakan pengambil keputusan. Hal ini terbukti dengan tidak adanya guru mangkir dari tugasnya masing masing.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil angket penelitian tentang pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MI MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dapat dilihat seperti tabel berikut:

Tabel 4. 9

Tabel Hasil Angket Pelatihan dan Pengembangan Pendidik Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

B	Pernyataan	Prosentase (%)			
	Pelatihan dan Pengembangan	SL	SR	KD	TP
	1. Madrasah mengadakan orientasi kerja bagi Guru baru.	63	31	4	2
	2. Madrasah melakukan program magang bagi guru baru.	88	9	3	0
	3. Madrasah melakukan proses penempatan dan penyaluran guru baru sesuai dengan kualifikasinya.	51	40	8	1
	4. Madrasah mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru.	38	48	8	5
	5. Sekolah mengikutkan guru dalam	43	36	16	5

⁶ Hasil wawancara dengan kepala bidang kesekretariatan pada tanggal 10 Februari 2019

	kegiatan-kegiatan seminar atau workshop.				
	6. Sekolah melakukan rotasi jabatan untuk memberikan penyegaran organisasi.	38	41	18	3
	7. Kepala madrasah melakukan aktivitas supervisi kepada guru secara rutin.	60	29	9	2
	8. Madrasah memberikan kesempatan kepada Guru untuk melakukan studi lanjut.	58	30	9	3
	9. Madrasah memfasilitasi Guru untuk melakukan studi banding.	38	36	22	4
	10. Madrasah memberikan kesempatan kepada semua guru untuk promosi jabatan	39	27	19	15
	JUMLAH	516	321	116	40

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis perubahan perilaku para pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan, baik berupa pengetahuan, pengalaman, maupun sikap. Dalam pelatihan dan pengembangan diciptakan di mana pegawai dapat mempelajari sikap, kemampuan, dan pengetahuan. Pelatihan dan pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes punya cara dan metode tersendiri dalam menentukan mana pendidik dan tenaga kependidikan yang memerlukan pelatihan dan pengembangan. Setelah pendidik dan tenaga kependidikan diterima selanjutnya magang selama dua bulan dan masa pembinaan dua tahun hal itu ditunjukkan oleh angket bahwa 88% responden mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Pendidik baru sering ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya karena 0% responden yang mengatakan tidak ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya.

Madrasah mengadakan pelatihan-pelatihan bagi pendidik dan tenaga pendidik karena hasil angket mengatakan bahwa 48% responden sering mengadakan pelatihan dan pengembangan di sekolah. Hal itu diungkapkan oleh Kepala Madrasah beliau mengatakan bahwa:

"Pelatihan yang pernah diadakan untuk meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah pelatihan pengembangan profesi bagi

kepala sekolah, guru dan pengembangan pendidikan terpadu. Sebelum melakukan program pelatihan dan pengembangan SDM lebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan, siapa saja yang akan mengikuti program pelatihan dan pengembangan serta sisi apa yang perlu dilatih dan dikembangkan.”⁷

Hal tersebut dibenarkan oleh kepala bidang akademik mengungkapkan dengan adanya analisis kebutuhan program pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan prestasi kerja dimasa mendatang. Selain itu ada dua yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan SDM yaitu: (1) pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh sekolah itu sendiri. (2) pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh lembaga lain seperti Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama.

Pelatihan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan secara kualitas maupun kuantitas merupakan kebutuhan yang sangat penting. Oleh karena itu MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes berusaha secara konsisten untuk melakukan pelatihan dan pengembangan. Adapun program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah pelatihan Kurtilas, Qiroatul kutub, Studi banding. Hal tersebut dibenarkan oleh guru senior bahwa:

“Masih ada pelatihan lain yang pernah dilaksanakan yaitu pelatihan dan pengembangan setiap hari rabu untuk guru dan setiap hari jumat untuk karyawan, adapun bentuk latihannya berupa tahsin quran dan penyusunan perangkat pembelajaran. Semua komponen Madrasah baik guru dan karyawan punya hak yang sama untuk mengikuti pelatihan. Selain itu pelatihan dan pengembangan untuk masing-masing kordinataor kelas, sehingga ketika wali kelas ada kegiatan atau pelatihan di kordinasikan oleh kordinator kelas.”⁸

Selain kegiatan tersebut, madrasah memberikan kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti workshop dan seminar di luar, hal itu ditunjukkan 46% responden telah mengikuti seminar dan 4% yang tidak pernah mengikutinya. Selain itu bentuk pengembangan SDM, madrasah juga sering melakukan rotasi. Hal ini dibuktikan oleh angket yang menunjukkan bahwa

⁷ Hasil wawancara dengan guru senior pada tanggal 14 Maret 2019

⁸ Hasil wawancara dengan guru senior pada tanggal 14 Maret 2019

41 % responden mengakui adanya rotasi jabatan, meskipun 18% mengatakan kadang dilakukan.

Sebagai bentuk pengembangan dan pembinaan maka kepala madrasah melakukan supervisi. Hal tersebut diakui oleh 60 % responden mengatakan selalu dan 29% responden mengatakan sering ada kegiatan supervisi. Kepala Madrasah mengatakan bahwa:

“Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dengan mengadakan pelatihan, selain itu juga adanya motivasi tiap pekan di forum rapat pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan dalam pembinaan tersebut biasanya dilakukan oleh pengawas madrasah, kepala madrasah dan guru senior yang lebih profesional.”⁹

Madrasah juga memberikan kesempatan bagi pendidik untuk melakukan studi lanjut. Hasil angket mengatakan 58% responden mengakui bahwa sekolah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini diungkapkan oleh guru junior mengatakan bahwa:

“Salah satu bentuk pengembangan SDM adalah studi lanjut seperti ada beberapa orang guru yang menempuh pendidikan PascaSarjana di IAIN Purwokerto mengambil jurusan manajemen pendidikan Islam”.¹⁰

Terkait dengan studi banding, madrasah juga mengadakan ke sekolah yang lebih bermutu, hasil angket menyatakan 38% selalu mengikuti studi banding dan 38% responden mengikut studi banding. Hal ini diungkapkan oleh kepala bidang akademik menyatakan bahwa:

“Studi banding pernah dilakukan sesuai dengan kebutuhannya seperti studi banding di MA Banat Kudus untuk mengetahui proses qiroatul qutub”.

Sebagai bentuk reward dari MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes juga ada sistem promosi jabatan dengan kinerja yang terus meningkat dan konsisten dengan tanggungjawabnya maka kepala madrasah mempromosikan jabatan ke lembaga. Hal tersebut diakui oleh 39% responden yang mengatakan selalu dan 27% responden bahwa madrasah sering memberikan kesempatan kepada semua

⁹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 14 Februari 2019

¹⁰ Hasil wawancara dengan guru junior pada tanggal 14 Maret 2019

pendidik dan untuk promosi jabatan. Hal lain juga diungkapkan oleh kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Untuk promosi jabatan diberikan kepada pendidik yang mempunyai kinerja meningkat hal tersebut bisa dilihat dari penilaian. Jabatan yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes seperti wali kelas, koordinator kelas, kepala bidang, staff kabid dan kepala madrasah yang ada di lembaga pendidikan Alhikmah 1 Benda”

Berikut ini nama dan kegiatan pelatihan yang diikuti oleh beberapa pendidik MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes:

Tabel 4. 10

Data Pendidik dan Kependidikan yang Mengikuti Pelatihan dan pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

No	Nama	Jabatan	Jenis kegiatan	Tempat	Waktu
1	Kuswoyo Gumilang, S.Pd	Guru	Sosialisasi Kurikulum 2013 Bagi Guru MA se Brebes	Aula Kemenag brebes	02 s.d 05 Desember 2017
2	Umi Azkiah, S.Pd	Guru	Kursus Pembina Pramuka Mahir Tingkat Dasar (KMD)	SMA N 1 Bumiayu	08 s.d 14 September 2017
3	Syaiful Ma'arif, S.Pd	Guru	Penguatan Tenaga Pengelola BOS Madrasah	Gedung Pertemuan Dindikpora Brebes	10 Agustus 2018
4	Ainul Yakin, S.Pd.I	Guru	Pemutahiran Data EMIS & DIPA	Aula Kemenag Brebes	20 Agustus 2018
5	Sri Haryantii, S.Pd.I	guru	Rakor BOS Madrasah Tahun 2016	Kemenag Brebes	22 Maret 2018
6	Siti Arfianti, S.Pd	Guru	Pelatihan Sastra dan Puisi	MA N 2 Brebes	11 s.d 13 April 2017

7	Nuria Dhotul Jannah	Guru	Workshop Teknik Bercerita/Story Telling B	Perpusda Kab. Brebes	22 Agustus 2018
8	Amrozi,S.Kom	Guru	Pelatihan Program Komputer dan Metode Pembelajaran Guru Matematika Se - Jawa Tengah	Lab. Komputasi F.MIPA UNDIP	15 s.d 17 Oktober 2016
10	Nazilatul Aeni	Guru	Pelatihan Program Komputer dan Metode Pembelajaran Guru Matematika Se - Jawa Tengah	Lab. Komputasi F.MIPA UNDIP	15 s.d 17 Oktober 2016
11	M. Firdaus Mahbubi	Guru	Orientasi Penguatan Karakter Bangsa Melalui Pendidikan Agama	UIN Walisongo Semarang	15 s.d 17 Juli 2017
13	Seluruh Guru MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes	Guru	Seminar Pendidikan oleh admin dan pengelola ruangguru.com	MA Alhikmah 1 Benda	15 Februari 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat penulis paparkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan dan upaya untuk mentransfer ketrampilan dan pengetahuan kepada peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan.

Pengembangan SDM di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mengalami peningkatan dari tahun ke tahun misalnya dalam hal kedisiplinan dan peningkatan kompetensi baik pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun kendala dalam pengembangan SDM di MA AL Hikmah 1 Benda

Sirampog Brebes berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah menyatakan bahwa:

“Untuk kendala hanya terkait masalah waktu, karena padatnya kegiatan yang tidak hanya di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes saja kadang kegiatan pengembangan tidak bisa dihadiri sepenuhnya, akan tetapi secara umum semuanya punya komitmen untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme diri.”¹¹

Berdasarkan hal yang diungkapkan oleh kepala madrasah, peneliti memandang bahwa untuk pelatihan dan pengembangan ada kendala sedikit hanya terkait masalah waktu, hal itu masih bisa diatasi, yang penting tidak mengganggu proses belajar mengajar di sekolah.

c. Analisis Karir

Hasil angket tentang pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes :

Tabel 4. 11

Hasil Angket Analisis Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

C	Pernyataan	Prosentase (%)			
		SL	SR	KD	TP
	Analisis Karir				
	1. Guru mendapatkan informasi tentang jenjang karir	44	32	17	7
	2. Guru mendapatkan layanan tentang jenjang karir	29	47	17	7
	3. Guru memperoleh kesempatan untuk peningkatan jenjang karir	46	32	15	7
	4. Guru mendapatkan informasi tentang jabatan	33	49	14	4
	5. Guru mendapatkan layanan tentang jabatan	35	36	26	3
	6. Guru memperoleh kesempatan untuk peningkatan jabatan struktural	36	46	15	3
	7. Guru memperoleh kesempatan untuk peningkatan jabatan non struktural.	29	40	24	7
	JUMLAH	252	272	128	38

¹¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 14 juni 2016

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 44% responden menyatakan pendidik selalu mendapatkan informasi, sedangkan 32% sering mendapatkan informasi jenjang karir. Pengembangan karir yang dimaksud disini adalah posisi jabatan struktural di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes yang mengurus bagian-bagian tertentu dalam lembaga tersebut. Jabatan-jabatan itu meliputi wakil madrasah, wakamad kurikulum, wakamad kesiswaan, wakamad keagamaan, wakamad kesekretariatan, koordinator kelas, dan jabatan wali kelas.

Mengenai pendidik memperoleh kesempatan untuk peningkatan jenjang karir sebagian 46% responden memperoleh peningkatan karir, Sedangkan 36% responden sering memperoleh peningkatan karir. Pemberian jabatan didasarkan pada kinerja pendidik dalam periode tertentu. Adapun untuk pergantian jabatan didasarkan pada kebutuhan. Promosi jabatan merupakan bagian dari program penempatan. Promosi jabatan dilakukan untuk mengisi kekosongan formasi, disebabkan oleh beragam hal mulai dari pensiun, roling jabatan dan pengunduran diri. Madrasah mencari pendidik yang dinilai memiliki kualifikasi sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan untuk dipromosikan. Berdasarkan informasi yang didapat dari Kepala Madrasah beliau mengatakan :

*“Pengembangan karir yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sebagai berikut: Jabatan itu tidak dilihat berdasarkan masa kerja dan usia akan tetapi didasarkan pada kinerja, kalo kinerjanya tidak baik maka akan di rolling, sebaliknya jika kinerjanya bagus akan di promosikan untuk jabatan tertentu”.*¹²

Sementara itu pendidik memperoleh kesempatan untuk peningkatan jabatan struktural, sebanyak 46% responden sering memperoleh jabatan untuk peningkatan jabatan struktural. Kepala madrasah, sebagai pemegang jabatan madrasah akan melakukan pergantian jabatan jika terdapat kinerja yang kurang memuaskan. Begitupula sebaliknya, madrasah tetap mempertahankan guru yang kinerjanya baik misalnya jabatan untuk wakil kepala madrasah bagian kurikulum dipromosikan menjadi tenaga pengajar di SMP atau kepala madrasah di madrasah Aliyah dan kekosongan jabatan yang di tinggalkan diisi oleh staf kurikulum

¹² Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 29 juli 2016

menjadi wakil madrasah bagian kurikulum. Hal ini disebabkan kinerja wakamad kurikulum yang memuaskan dan meningkatkan prestasi madrasah.

Tahapan karir di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ada dua yaitu: Pertama berdasarkan jenjang jabatan seperti guru, wali kelas, koordinator kelas, kepala bidang dan kepala Madrasah. Sedangkan untuk tahapan pengembangan karir berdasarkan jenjang kepegawaian yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah sebagai berikut:

- a. Magang 2 bulan
- b. Pelatihan 2 bulan
- c. Percobaan 6 bulan dihitung setelah masa magang
- d. TMT Kepegawaian dihitung dari Nota Tugas Percobaan
- e. Surat keputusan calon pendidik dan tenaga kependidikan (gaji 80% dari gaji pokok) dimulai setelah masa percobaan selesai (bulan ke tujuh) dari masa percobaan atau sesuai TMT.
- f. Gaji 80% selama delapan belas bulan.
- g. Pembinaan selama 2(dua) tahun dimulai dari nota tugas percobaan sampai dengan guru dan karyawan tetap.
- h. Surat keputusan pendidik dan tenaga kependidikan tetap dikeluarkan setelah 2 (dua) tahun dihitung dari masa awal percobaan (TMT).
- i. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tetap berarti sekaligus keputusan kenaikan berkala.
- j. Surat keputusan kenaikan berkala dikeluarkan setiap 2 (dua) tahun sekali, dihitung dari TMT atau masa percobaan atau 2 (dua) tahun dari pendidik dan tenaga kependidikan.
- k. Surat keputusan kenaikan tingkat di keluarkan 4 (empat) tahun sekali, dihitung dari TMT atau masa percobaan atau 2 (dua) tahun dari guru atau karyawan tetap.
- l. Guru atau karyawan yang mendaftar PNS sebelum jadi pendidik atau tenaga kependidikan tetap, apabila hendak melanjutkan bekerja di LPIS, maka harus mulai dari 0 tahun 0 bulan (TMT= 0 Thn 0 bulan).
- m. SK kenaikan tingkat dikeluarkan pada bulan April dan Oktober.

n. Golongan pangkat terendah Ia dan golongan tertinggi IVe

- 1). Pengatur Muda, golongan ruang II/a
- 2). Pengatur Muda Tk I, golongan ruang II/b
- 3). Pengatur, golongan ruang II/c
- 4). Pengatur Tk I, golongan ruang II/d
- 5). Penata Muda, golongan ruang III/a
- 6). Penata Muda TkI, golongan ruang III/b
- 7). Penata, Golongan ruuang III/c
- 8). Penata TK I, golongan ruang III/d
- 9). Pembina, golongan ruang IV/a
- 10). Pembina TK I, golongan ruang IV/b
- 11). Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c
- 12). Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d
- 13). Pembina Utama, golonga ruang IV/e

Jadi dengan adanya pengembangan karir bagi pendidik dan tenaga kependidikan akan dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya secara efektif dan memberikan pelayanan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas. walaupun seorang pendidik naik jabatan menduduki jabatan struktural tertentu akan tetapi tugas pokoknya sebagai pengajar atau pendidik tetap menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain seorang pendidik tidak serta merta meninggalkan profesi mengajar ketika ia naik jabatan.

D. Evaluasi Kinerja

Hasil angket evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes:

Tabel :

Tabel Hasil Angket Evaluasi Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

D	Pernyataan	Prosentase (%)			
	Evaluasi Kinerja (<i>Integration</i>)	SL	SR	KD	TP
1.	Kinerja guru dipantau oleh madrasah melalui kepala madrasah.	83	13	4	0

2.	Madrasah menerapkan kebijakan guru senior membimbing guru junior atau baru.	64	29	6	1
3.	Guru senior menilai guru junior yang sama bidang kerjanya.	51	25	24	0
4.	Madrasah melakukan penilaian prestasi kerja setiap semester	74	24	2	0
5.	Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah melakukan supervisi atau pengawasan kepada seluruh guru	57	33	9	0
6.	Guru yang memiliki prestasi kerja kurang memuaskan akan mendapatkan pembinaan dan bimbingan khusus dari kepala madrasah.	38	32	30	0
7.	Guru yang menunjukkan prestasi baik akan dijadikan sebagai guru teladan	29	38	26	1
8.	Hasil penilaian dilaporkan dalam rapat-rapat pembinaan kepala madrasah.	38	24	38	0
9.	Penilaian prestasi kerja guru melibatkan pengawas madrasah.	19	36	39	6
10.	Madrasah memberikan penghargaan dan kompensasi bagi guru dan karyawan yang berprestasi untuk memacu kerja yang lebih baik.	13	38	42	7
JUMLAH		456	292	221	23

Hasil penelitian menunjukkan 83% responden pendidik dan tenaga kependidikan dipantau oleh madrasah melalui kepala madrasah. Mengenai siapa atau pihak yang melakukan evaluasi kinerja pendidik, sebanyak 57% responden bahwa kepala madrasah melakukan supervisi terhadap pendidik. Mekanisme atau prosedur pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik dilakukan pada saat pendidik mengajar dikelas, sebanyak 38% responden Pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki prestasi kerja kurang memuaskan akan mendapatkan pembinaan dan bimbingan khusus dari kepala madrasah. Madrasah memberikan penghargaan dan kompensasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi untuk memacu kerja yang lebih baik sebanyak 42% responden.

Evaluasi kinerja merupakan proses yang dilakukan untuk melihat kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Madrasah harus mengetahui

kinerja pendidik maupun tenaga kependidikan kelebihan maupun kekurangannya. Dalam melakukan evaluasi kinerja pendidik madrasah telah melaksanakannya dengan baik.

Dengan adanya penilaian maka pendidik maupun tenaga kependidikan mengetahui mana yang harus ditingkatkan kinerjanya. Evaluasi bertujuan untuk memberikan dasar bagi pelaksana pemberian penghargaan bagi pegawai atau karyawan atas kinerja mereka pada waktu sebelumnya dan untuk memotivasi agar pada waktu yang akan datang kinerja pegawai dan karyawan perlu ditingkatkan. Sistem evaluasi yang dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ada beberapa cara yaitu:

1. Evaluasi kinerja tengah tahun atau akhir semester yang dilaksanakan akhir bulan juni dan desember, hal ini untuk mengevaluasi program selama satu semester.
2. Rapat akhir tahun, hal ini dilaksanakan dalam rangka mengevaluasi kinerja madrasah selama satu tahun. Hasil evaluasi ini dijadikan pedoman kinerja tahun berikutnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“Evaluasi kinerja dilaksanakan secara terbuka, melibatkan tiga pihak penilaian yaitu yang bersangkutan sebagai penilai atas kerjanya, atasan yang bersangkutan sebagai penilai, dewan kehormatan guru sebagai penilai. Dewan kehormatan guru terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan seluruh kepala bidang”.¹³

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah diatas dibenarkan oleh kepala bidang pendidikan bahwa :

*“evaluasi kinerja yang dilaksanakn di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes empat kali dalam setahun yaitu mingguan, bulanan, akhir semester, dan akhir tahun.”*¹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh guru senior yang menyatakan bahwa:

¹³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah 20 Februari 2019

¹⁴ Wawancara dengan kepala bidang akademik 27 Maret 2019

*“evaluasi atau penilaian kinerja yang selama ini dilakukan tidak hanya pada evaluasi program kerja yang sudah diterapkan, tetapi evaluasi terhadap pelaksanaan program misalnya bagaimana guru mengajar dan itu biasa dilaksanakan melalui supervisi kelas”.*¹⁵

Lebih lanjut kepala madrasah menjelaskan bahwa untuk melaksanakan evaluasi membentuk tim evaluasi yang bertugas melakukan penilaian terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, adapun yang tergabung dalam tim penilaian kepala madrasah, guru senior, dan semua kepala bidang.

Ketika melaksanakan penilaian kepada pendidik dan tenaga kependidikan, tim penilai menggunakan dua metode penilaian yaitu langsung dan tidak langsung. Metode langsung yaitu tim evaluasi melihat langsung kedalam ruang kelas, ruang administrasi untuk mementau kinerja mereka. Sedangkan metode tidak langsung dengan kehormatan meminta keterangan ke bagian personalia.

Komponen yang dinilai di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mengacu kepada prosedur mutu. Parameter dan kriteria evaluasi kinerja mengikuti ketentuan prosedur mutu baik dari penilaian pendidik dan tenaga kependidikan dan penilaian untuk kepala bidang.

Evaluasi kinerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada pendidik dan tenaga kependidikan baik yang berstatus PNS maupun non PNS dengan alasan bahwa semuanya merupakan keluarga MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dan mereka ikut berkontribusi terhadap keberhasilan madrasah.

¹⁵ Hasil wawancara dengan guru senior 27 Maret 2019

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan paparan data dan temuan hasil penelitian manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mengacu pada data dan fakta hasil penelitian di lapangan. Pembahasan hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan elaborasi hasil penelitian dengan teori-teori yang di gunakan. Adapaun pembahasannya adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Proses rekrutmen merupakan hal yang penting, karena merupakan langkah awal untuk memasuki kawasan organisasi atau sekolah. Kalau langkah awal sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan mudah di kembangkan. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan oleh MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, sesuai dengan pendapat Dessler sebagaimana ditegaskan sebagai berikut:

“Job analysis defines the duties and human requirements of the company’s jobs. The next step is to recruit and select employees. We can envision the recruitmen and selection process as a series of hurdles: 1) Decide what position to fill, through personnel planing and forecasting,2) build a pool of candidates for these jobs, by recruiting internal or eksternal candidates, 3) have candidates complete application form and perhaps undergo initial screening interviews,4) use selections tools like test, background investigation, and physical exams to identify viable candidates,5) decide who to make an offer to, by having the supervisor and perhaps others interview the candidates.”¹⁶

(Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas dan persyaratan pelamar untuk setiap pekerjaan, langkah berikutnya adalah merekrut dan menyeleksi dengan beberapa serangkaian tahapan: 1) memutuskan posisi apa yang akan diisi melalui perencanaan tenaga kerja, 2) membentuk kelompok kandidat dengan merekrut kandidat eksternal dan internal, 3) kandidat melengkapi formulir lamaran dan menjalani wawancara penyaringan awal, 4) menggunakan alat-alat seleksi

¹⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management*, (New Jerrsey: Pearson Prentice Hal, 2008), hlm. 120.

seperti tes, 6) ujian untuk menyaring kandidat, dan memutuskan siapa yang akan mewawancarai kandidat tersebut).

Sejalan dengan teorinya Dessler rekrutmen dilakukan dengan beberapa tahapan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan yang dibutuhkan sehingga calon yang diterima mampu menunjang cita-cita MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes seperti yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes. Kegiatan rekrutmen yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes menggunakan informasi secara umum dan seleksi yang ketat. Adapun informasi penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan melalui papan pengumuman dan media sosial madrasah.

Program rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes direncanakan oleh kepala bidang akademik untuk membuat kebutuhan aplikasi pendidik dan tenaga kependidikan, memastikan kelengkapan informasi yang dalam aplikasi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang mencakup: 1) kualifikasi, 2) latar belakang pendidikan, 3) jumlah guru dan karyawan, 4) persyaratan administrasi, 5) tanggal penyerahan, 6) pelaksanaan seleksi, 7) tanggal pengumuman hasil seleksi, dan menyerahkan aplikasi kebutuhan guru dan karyawan ke Kepala Madrasah, majlis Pendidikan dan Dewan Pengurus Yayasan untuk Persetujuan. Hal ini tentu sejalan dengan makna dari rekrutmen sebagaimana teori-teori tentang rekrutmen. Menurut teori-teori tersebut, rekrutmen merupakan suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi.

Sumber rekrutmen yang digunakan ada dua yaitu sumber eksternal dan internal. Konsep itu telah diterapkan secara maksimal, dalam prakteknya berjalan secara optimal. Ketika konsep rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan diterapkan dengan menggunakan rekrutmen prosedur mutu, maka akan menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan memenuhi kriteria yang di butuhkan oleh madrasah dalam jangka lama. Oleh karena itu rekrutmen tidak lepas dari analisis jabatan dan kebutuhan. Pelaksanaan rekrutmen di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dari langkah-langkah yang

ditempuh telah memenuhi prosedur mutu, karena MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah melaksanakan kegiatan rekrutmen secara formal untuk mendapatkan pendidik baru yang berkualitas.

Adapun metode rekrutmen pendidik adalah dengan *walk in* dan *write in*, dimana para pelamar datang sendiri ke instansi yang di tuju. Seperti yang terjadi di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes pelamar datang ke Madrasah untuk mengajukan lamaran. Hal ini lebih menghemat waktu, tenaga, dan biaya yang dikeluarkan oleh madrasah. Dengan banyaknya pelamar yang masuk, madrasah bisa sewaktu-waktu memanggil pelamar untuk melaksanakan rekrutmen. Menurut peneliti, madrasah perlu melaksanakan pengumuman lowongan untuk pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi di Perguruan tinggi terdekat. Hal ini bertujuan untuk merekrut pendidik dan tenaga kependidikan yang bermutu dan berkualitas.

Dari temuan penelitian, proses dan metode rekrutmen secara teori MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah melaksanakan proses rekrutmen secara optimal, sedangkan metode yang digunakan untuk merekrut pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara terbuka pada masyarakat luas. Dalam perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes benar-benar merekrut guru yang bermutu dan berkualitas. Kegiatan rekrutmen melalui langkah-langkah seperti penentuan jabatan yang kosong, penentuan persyaratan jabatan, dan penentuan sumber dan metode rekrutmen.

Berdasarkan kegiatan rekrutmen dan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sudah dilaksanakan sistem rekrutmen maupun seleksi secara obyektif, karena telah membuat pengumuman dalam perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil di lapangan kegiatan rekrutmen dan seleksi pendidik MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sudah sesuai dengan konsep teori.

Adapun ketentuan-ketentuan yang terkait dengan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sudah ditentukan waktunya. Misalnya sesuatu yang terkait dengan kriteria calon pendidik dan tenaga kependidikan, pengurus yayasan, dan metode perekrutan. Hal

tersebut disesuaikan dengan jumlah peserta didik yang di terima, karena berpengaruh pada jumlah pendidik yang di butuhkan. Rekrutmen dinilai berhasil ketika mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria. MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam memilih pendidik dan tenaga kependidikan selalu berpedoman pada prosedur mutu yang ditetapkan. Prosedur ini dilaksanakan untuk memastikan tercapainya *the right man on right place*.

Proses rekrutmen terdapat beberapa strategi seperti pendapat Mulyasa bahwa strategi yang harus diperhatikan dalam rekrutmen antara lain; 1) harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu, 2) rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan harus mengutamakan wilayah, 3) perlu diadakan pembinaan mengembangkan diri dan karirnya sesuai dengan perkembangan zaman.¹⁷ Menurut peneliti strategi tersebut telah diguna untuk menyeleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan yang berahlak mulia dan berprestasi baik sehingga madrasah memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan kerja dan sejalan dengan visi, misi madrasah. Madrasah memilih kandidat pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes berdasarkan kompetensi yang dimilikinya, merupakan langkah yang tepat. Untuk meningkatkan kompetensi tetap diadakan bimbingan dan pelatihan pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Setelah proses rekrutmen selesai di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ada kegiatan penyeleksian pendidik secara formal telah dilaksanakan karena menggunakan prosedur mutu. Proses seleksi penerimaan tenaga pendidik dan kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: 1) seleksi administrasi; 2) wawancara meliputi materi umum, agama, bahasa inggris dan praktek komputer; 3) seleksi micro teaching; 4) magang 2 (dua) bulan; 5) percobaan 6 (enam) bulan; 6) pembinaan 2 (tahun) dari masa percobaan. Proses seleksi untuk tahap 1 dilaksanakan oleh sekretariat, seleksi tahap II dan III dilaksanakan oleh panitia seleksi dan seleksi IV -VI dilaksanakan oleh kepala madrasah.

¹⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 192.

Proses seleksi yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilaksanakan secara profesional, karena menggunakan dua pendekatan yaitu; 1) *sucessive hardles selection approach*, yaitu pendekatan ini mengharuskan setiap kandidat untuk mengikuti semua prosedur seleksi bertahap. Hanya kandidat yang lulus dari seleksi pertama yang dapat mengikuti seleksi selanjutnya. 2) *compensatory selection approach* yaitu, pendekatan ini setiap kandidat diberi kesempatan yang sama untuk mengetahui prosedur seleksi. Nilai dari tahapan-tahapan seleksi dikumpulkan, selanjutnya yang mendapat nilai yang tertinggi itulah yang diterima.

Dari temuan penelitian, pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya, tenaga pendidik dan kependidikan akan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, jadi seleksi berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Dengan berbagai kualifikasi akademik tidak berpengaruh terhadap hasil prestasi belajar peserta didik.

Namun dalam proses rekrutmen dan seleksi yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes hanya terbentur waktu mengajar walaupun sudah terdapat tim rekrutmen. Selain itu ada juga kendala yang lain yaitu berbedanya lokasi pembinaan setelah proses rekrutmen, serta adanya peserta rekrutmen dan seleksi yang mengundurkan diri secara tiba-tiba sehingga mengurangi keefektifan proses rekrutmen.

2. Pelatihan dan Pengembangan pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes

Dalam rangka meningkatkan kompetensi pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes menyiapkan program-program unggulan melalui program-program pelatihan terencana.

Proses pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes di atas sesuai dengan teorinya Dessler. Menurut Dessler dikatakan bahwa:

“Training programs consist of five steeps: 1) needs analysis step, identifies the specific job performa skill needed, 2) instructional design, you decide on,

*compile, and produce the training program content, 3) validation step, 4) implement the program, by actually training, 5) evaluation step.*¹⁸

(lima tahap proses pelatihan dan pengembangan: 1) analisis kebutuhan pelatihan, 2) design program pelatihan keseluruhan, 3) kembangkan materi pelatihannya, 4) implementasikan pelatihan, dengan benar-benar melatih dengan menggunakan metode seperti on the job, 5) evaluasi efektifitas materi pelatihan tersebut).

Berdasarkan temuan penelitian, langkah-langkah pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan seperti yang diuraikan diatas telah dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, dengan melakukan analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, kemudian ditentukan tujuan dan materi pengembangannya, materi pelatihan diberikan sesuai tuntutan tugas dan pekerjaanya. Persyaratan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan ditinjau kembali setiap 2 (dua) tahun sekali. Evaluasi pemenuhan persyaratan kompetensi dilaksanakan setiap 1(satu) tahun sekali. Untuk pelatihan dapat dilaksanakan secara eksternal dan internal. Program-program tersebut harus dilaksanakan agar pendidik dan tenaga kependidikan kualitasnya lebih baik. Siagian menambahkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan dan pengembangan terjadi proses transformasi.¹⁹

Pelatihan dan pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sudah tersusun sistematis dengan mengacu pada prosedur mutu yang berupa tugas dan prosedur, seperti tugas kepala bidang akademik mengevaluasi pemenuhan persyaratan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi kebutuhan dan pelatihan, mengajukan kebutuhan pelatihan, termasuk usulan pelatihan tambahan. Menyeleksi dan menetapkan pendidik dan tenaga kependidikan yang akan mengikuti pelatihan. Sedangkan tugas kepala madrasah menetapkan program-program pelatihan berdasarkan kebutuhan pelatihan, kebutuhan promosi dan pengembangan. Mencari lembaga pelatihan yang sesuai

¹⁸ Dessler, *Human Resourch Management...*, hlm. 249.

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2007), hlm.186.

dengan kebutuhan MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes. Kepala madrasah menerima hasil evaluasi pelatihan dan mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan hasilnya untuk mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan.

Pola pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes juga dilaksanakan secara efektif karena menggunakan beberapa teknik pelatihan dan pengembangan, yaitu metode latihan ditempat kerja (*on the job training*) dan metode pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*). pendekatan yang sering dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah metode pelatihan di tempat kerja.

Menurut Simamora *on the job training* meliputi pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Proses pengembangan diawali dari orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru maupun lama. Orientasi adalah aktifitas pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar berfungsi secara efektif dan menyenangkan di pekerjaan yang baru. Perusahaan besar biasanya mempunyai program orientasi formal yang menjelaskan karakteristik perusahaan: sejarah, produk dan jasa, kebijakan dan praktek umum, organisasinya, tunjangan, dan peraturan lainnya.²⁰

Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, proses pengembangan dan pelatihan diawali dengan *job training*. *Job training* merupakan kegiatan pengembangan dan orientasi job. Materi *job training* disesuaikan dengan kebutuhan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Berdasarkan temuan penelitian, MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mengembangkan potensi guru baru melalui *job training* magang selama dua bulan, percobaan enam bulan, pembinaan dua tahun. Dalam pelaksanaannya pendidik dilatih tentang materi-materi pendidikan dan pengajaran seperti: kurikulum, penyusunan silabus, Rpp, prosem, penyusunan kisi-kisi soal dan prota. Dalam hal pengajaran, para peserta juga dibekali metode-metode pembelajaran. Metode-metode itu yaitu *Contekstual Teaching learning*, *Quantum Teaching*, pembelajaran aktif, kreatif dan inovatif.

²⁰ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 111, cet ke 1, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004, hlm. 268.

Selain itu berdasarkan temuan penelitian, bahwa MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mempunyai beberapa alasan mengadakan pelatihan terhadap kompetensi khususnya pendidik. Pertama, kebutuhan pendidik pada pengetahuan dan ketrampilan. Pendidik harus selalu diberikan masukan pengetahuan dan ketrampilan untuk menjadi pendidik yang profesional. Kedua, pendidik harus memahami proses belajar dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan yang lain. Pendidik harus siap mengikuti perkembangan pendidikan saat ini. Dengan demikian, untuk mempersiapkan perubahan dimasa yang akan datang pendidik harus dibekali ilmu berupa pelatihan secara berkala. Dalam hal ini MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah membekali pendidik dengan pelatihan disetiap semester.

Model pelatihan yang lain seperti *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan dilokasi terpisah. Program ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu terpisah pada waktu kerja reguler mereka.²¹ Berdasarkan pendapat dari simamora, bentuk pengembangan melalui off the job training seperti: Pembinaan kompetensi melalui program qiroatul qutub, terjemah Al-quran bekerjasama dengan Pondok Banat Kudus, dan bina prestasi bekerjasama dengan UNNES. MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes juga memberikan kesempatan kepada pendidik untuk diikutkan dalam program study banding disekolah-sekolah yang bagus.

Dalam pelatihan dan pengembangan pendidik di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes tentu dirumuskan sasaran mutu yang diinginkan. Sasaran mutu dalam hal ini adalah kompetensi pendidik yang memiliki potensi diri yang diarahkan pada kerja yang optimal untuk meningkatkan mutu.

MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sangat memperhatikan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini merupakan komponen untuk meningkatkan pelayanan mutu terhadap masyarakat. Dengan adanya pelatihan dan pengembang di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes selain untuk memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, meningkatkan motivasi,

²¹ Simamora, *Manajemen...*, hlm. 112.

semangat kerja dan bakat yang terpendam dapat ditimbulkan sehingga dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

Kepala Madrasah senantiasa memberi motivasi dengan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan madrasah, selain itu di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes terdapat team work yang baik antara kepala madrasah, serta pendidik dan tenaga kependidikan, dengan berbagai pendekatan religi sehingga dengan mutu layanan pendidikan yang meningkat dan dengan ditunjang sarana prasarana yang cukup dan memadai sehingga masyarakat semakin percaya terhadap madrasah.

Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah dilaksanakan secara profesional, karena menggunakan tiga prinsip pendekatan yaitu: 1) prinsip sistematis dengan memperhitungkan kemampuan internal dan eksternal, 2) prinsip keterarahan yaitu prinsip kebijakan madrasah, 3) prinsip holistik yaitu program-program pengembangan dijabarkan melalui visi, misi dan tujuan madrasah. Pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan jika dilakukan secara sungguh-sungguh akan memberikan keuntungan bagi madrasah dan meningkatkan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Disisi lain, kendala yang sering dihadapi dalam pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan terbentur oleh narasumber yang berkompeten dalam bidangnya karena diwilayah Brebes belum ada Perguruan Tinggi yang bermutu tinggi. Hal tersebut terungkap sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.²²Di samping masalah diatas, kendala yang dihadapi dalam pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan terbentur waktu karena agenda pendidik di Madrasah sangat padat.

Adpun faktor-faktor pendukung yang menyebabkan pelatihan dan pengembangan berhasil adalah komitmen dan loyalitas yang tinggi dari kepala madrasah, para pendidik dan tenaga kependidikan, dan pendanaan yang cukup untuk kegiatan pengembangan program-program di Madrasah.

²² Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, 25 Februari 2019

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilakukan dalam suatu organisasi memerlukan pengujian untuk mengetahui keandalannya. Bahwa dibutuhkan proses utama dalam memahami pengembangan karir yang direncanakan dan di selenggarakan oleh suatu organisasi. Namun demikian, masing-masing individu juga memerlukan perencanaan pengembangan karir, melalui pengembangan diri masing-masing individu.

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, sesuai dengan pendapat Dessler sebagaimana ditegaskan sebagai berikut:

*“Careers development is the lifelong series of activities that contribute to a person career exploration, establishment, success, and fulfillment”.*²³

(Serangkaian aktifitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang)

Pengembangan karir merupakan kegiatan mempersiapkan pegawai untuk jabatan dan golongan dalam organisasi dimasa mendatang. Setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk meningkatkan karir. Peningkatan karir ditandai dengan peningkatan tanggung jawab terhadap suatu tugas dan diikuti dengan peningkatan kompensasi yang diterimanya. Hal ini senada dengan pendapat Hani Handoko bahwa titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan seperti prestasi kerja merupakan kegiatan paling penting untuk memajukan karir karena hal itu mendasari semua kegiatan pengembangan karir.²⁴

Di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, proses pengembangan karir didapatkan jika seseorang mencapai atau telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tertentu. Setiap pegawai memiliki jalur karir yang sama untuk mencapai karir tertentu. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kinerja. Karir dapat meningkat jika pendidik bisa mencapai tujuan

²³ Garry Desler, *Human Resource...*, hlm. 346.

²⁴ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hlm. 131.

karir yang direncanakan, karir menurun jika seseorang mengalami penurunan jabatan. Pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes tentu menginginkan karirnya meningkat. Peningkatan karir ditandai dengan penambahan tanggung jawab terhadap suatu tugas dan diikuti dengan kompensasi yang diterimanya. Pengembangan karir bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan temuan peneliti, MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes mempunyai tahapan-tahapan karir yang telah tertulis dipenjelasan jenjang kepegawaian Yayasan AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, tahapan karir di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ada dua yaitu: Pertama berdasarkan jenjang jabatan seperti guru, wali kelas, koordinator kelas, kepala bidang dan kepala Madrasah. Sedangkan untuk tahapan pengembangan karir berdasarkan jenjang kepegawaian yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes adalah sebagai berikut: 1) Nota tugas pelatihan selama dua bulan, 2) Nota tugas percobaan selama enam bulan dihitung setelah masa magang nota tugas pelatihan selesai, 3) TMT Kepegawaian dihitung dari Nota Tugas Percobaan, 4) Surat keputusan calon pendidik dan tenaga kependidikan (gaji 80% dari gaji pokok) dimulai setelah masa percobaan selesai (bulan ke tujuh) dari masa percobaan atau sesuai TMT. 5) Gaji 80% selama delapan belas bulan. 6) Pembinaan selama 2(dua) tahun dimulai dari nota tugas percobaan sampai dengan guru dan karyawan tetap. 7) Surat keputusan pendidik dan tenaga kependidikan tetap dikeluarkan setelah 2 (dua) tahun dihitung dari masa awal percobaan (TMT). 7) Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tetap berarti sekalligus keputusan kenaikan berkala. 8) Surat keputusan kenaikan berkala dikeluarkan setiap 2 (dua) tahun sekali, dihitung dari TMT atau masa percobaan atau 2 (dua) tahun dari pendidik dan tenaga kependidikan. 9) Surat keputusan kenaikan tingkat di keluarkan 4 (empat) tahun sekali, dihitung dari TMT atau masa percobaan atau 2 (dua) tahun dari guru atau karyawan tetap. 10) Guru atau karyawan yang mendaftar PNS sebelum jadi pendidik atau tenaga kependidikan tetap, apabila hendak melanjutkan bekerja di LPIS, maka harus mulai dari 0 tahun 0 bulan (TMT= 0 Thn 0 bulan). 11) SK kenaikan tingkat dikeluarkan pada bulan April dan Oktober.

Menurut peneliti, tahap-tahap pengembangan karir di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes memang tidak kaku. Artinya karir jabatan yang ada bukan berdasarkan lama bekerja atau faktor usia melainkan karena kinerja yang baik. Khususnya pendidik yang memiliki kinerja yang baik karirnya akan meningkat.

Menurut Kasmir bahwa jenis-jenis karir ada beberapa hal seperti promosi. Promosi artinya naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi.²⁵ Naik jabatan artinya naik jabatan dari jabatan sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Sedangkan kenaikan pangkat juga sama, misalnya dari kepangkatan sebelumnya 111 A ke golongan 111 B. Promosi ini hanya terjadi pada salah satu misalnya hanya naik satu jabatan, artinya hanya jabatan yang naik sementara golongan atau kepangkatan tidak naik. Dalam prakteknya promosi dapat dilakukan dalam bentuk: 1) Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatan yang naik, tetapi kepangkatan tidak naik, 2) Kepangkatan naik tetapi jabatannya tidak naik, 3) Jabatan dan kepangkatan naik, artinya kedua-duanya naik.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam proses pengembangan karir yang melalui promosi jabatan misalnya pendidik yang berprestasi kinerjanya baik dipromosikan menjadi kepala Madrasah, kepala bidang akademik yang kinerjanya baik dipromosikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, staff bidang yang loyalitasnya tinggi, disiplin, komitmen, semangat dipromosikan sebagai kepala bidang, baik kepala bidang akademik, kepala bidang keagamaan, kepala bidang kesiswaan, dan kepala bidang kesekretariatan.

Program pengembangan karir yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes banyak memberikan keuntungan bagi madrasah maupun pendidik dan tenaga kependidikan. Karena dengan jenjang karir yang jelas akan membuat pendidik dan tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat sehingga kinerjanya juga meningkat, komitmen terhadap madrasah berjalan dan

²⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 166.

loyalitasnya semakin tinggi. Hal ini dianggap sebuah penghargaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam hal pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan sebenarnya pihak yayasan hanyalah memfasilitasi karir pendidik dan tenaga kependidikan kejenjang selanjutnya. Dengan adanya program pengembangan karir yang benar maka seseorang akan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Begitu juga sebaliknya jika program pengembangan karir di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes tidak berjalan sebagaimana mestinya maka meningkatnya *turnover*, jika semangat pendidik dan tenaga kependidikan menurun sehingga mengurangi produktivitas kerja.

Menurut peneliti, realita yang terjadi di lapangan yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam pengembangan karir pegawainya madrasah memberikan kesempatan yang sama kepada semua SDM yang ada baik yang berstatus PNS, guru tetap, guru honorer, maupun tenaga kependidikan. Hal itu harus melalui persyaratan dan prosedur tentang jenjang kepegawaian di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Namun demikian kendala dalam suatu pengembangan karir di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes sedikit ada, kendala tidak sepenuhnya terjadi karena madrasah, tetapi terjadi karena kepribadian pendidik dan tenaga kependidikan. Misalnya seorang pendidik yang tidak mau meningkatkan kompetensinya karena ketidakmampuannya. Hal ini menyebabkan karir pendidik dan tenaga kependidikan mengalami demosi bahkan keluar dari madrasah. Keluar dari madrasah merupakan ahir dari jenjang karir pendidik dan tenaga kependidikan.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Evaluasi kinerja merupakan faktor yang penting dalam sebuah manajemen sumber daya manusia karena merupakan tolak ukur untuk mengetahui seberapa jumlah atau hasil karya yang telah diciptakan oleh seorang pegawai untuk kelompoknya maupun dirinya sendiri. Evaluasi kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja secara rutin dan teratur.

Proses evaluasi kinerja yang dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, sesuai dengan pendapat Dessler sebagaimana ditegaskan sebagai berikut:

*“We may define performance appraisal as any procedure that involves: 1) setting work standards, 2) assessing the employee actual performance relative to those standard, 3) providing feedback to the employee with the aim of motivating him or her to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par”.*²⁶

1) menetapkan standar kerja, 2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (biasanya menggunakan formulir penilaian), 3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk berkerja diatas standar)

Dalam proses evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes para pimpinan sekolah menerapkan evaluasi yang dapat berbeda dengan pimpinan sekolah lainnya. Penetapan kriteria evaluasi yang berada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dengan menggunakan penilaian kinerja sesuai standar mutu Iso 9901, dilaksanakan setahun dua kali atau tiap semester dan audit internal setahun tiga kali serta audit eksternal setahun dua kali. Dari hasil evaluasi kinerja di dapat nilai yang bagus, sedang dan kurang.

Hal ini sesuai dengan teorinya Dessler bahwa di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes menetapkan standar evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan prosedur mutu. Dalam penilaian terdapat formulir evaluasi kinerja yang berisi kriteria penilaian untuk kepala bidang, pendidik dan tenaga kependidikan. Hal-hal yang dinilai berupa pengelolaan administrasi kepala bidang, kreatifitas, loyalitas, dan kepribadian, kedisiplinan, dan khusus untuk pendidik ada evaluasi kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan parameter untuk evaluasi kinerja pendidik meliputi pengelolaan kelas yang terdiri dari: administrasi kelas yang didindingkan meliputi (papan aabsen, jadwal pelajaran, pengurus kelas, regu kerja, papan informasi, infaq jum'at, denah kelas), administrasi kelas yang di bukukan seperti (daftar nilai, daftar hadir, daftar laporan pendidikan kelas, bimbingan dan

²⁶ Gary Dessler, *Human Resourch Management...*, hlm. 290.

konseling, supervisi kelas, keuangan, tamu, penerimaan rapor, standar isi, silabus, program semester, rpp, mutasi, jadwal pelajaran), kegiatan belajar mengajar seperti (standar isi, silabus, program semester, rpp, pelaksanaan kurikulum, penggunaan metode, penggunaan azas didaktif, penggunaan alat peraga, penguasaan materi, pelaksanaan evaluasi, analisa evaluasi, pengayaan, penguasaan kelas), Kreatifitas, loyalitas dan kepribadian meliputi: (penampilan rapi dan sopan, perilaku sopan, kemampuan berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja, wali murid, peserta didik, kemampuan menyelesaikan masalah kelas, pelaksanaan program afektif lembaga, kepekaan terhadap situasi sekitar, kemampuan mengorganisasikan kelas, kepedulian terhadap peserta didik), untuk kedisiplinan meliputi; (disiplin datang dan pulang, pencapaian target belajar peserta didik, pelaksanaan program semester, mengawali dan mengakhiri pelajaran, melaksanakan seluruh program lembaga, pelaksanaan evaluasi proses belajar, mengikuti kegiatan yang diselenggarakan lembaga). Sedangkan parameter untuk tenaga kependidikan yang di evaluasi hanya kreatifitas, loyalitas, kepribadian dan kedisiplinan.

Kriteria evaluasi kinerja diatas sangat sesuai dengan pandangan Kashmir²⁷ yang menyatakan setiap kriteria memiliki bobot nilai masing-masing tentu saja bisa sama bisa tidak. Kemudian seluruh kriteria ini dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai keseluruhan penilaian terhadap seseorang. Untuk dapat menentukan hasil kinerja seseorang dapat dilakukan dengan memberi angka atau huruf atau kombinasi keduanya. Misalnya angka 90 atau dengan huruf A atau dengan predikat sangat memuaskan. Pemberian angka dan predikat ini sesuai dengan komponen atau faktor-faktor yang dinilai, kemudian dijumlah dan menghasilkan angka 90. Dengan kata lain penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggungjawab yang diemban oleh suatu jabatan. Selanjutnya masing-masing komponen yang sudah dinilai dan dijumlahkan menghasilkan nilai

²⁷ Kashmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hlm. 203.

total. Kesamaan hal tersebut terangkum lengkap dalam prosedur mutu penilaian kinerja yang dilaksanakan di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

Menurut Ulfatin evaluasi kinerja guru dimaksudkan untuk tujuan pelatihan, sertifikasi maka penyelenggara dilakukan secara terbuka yaitu oleh lembaga berwenang mengevaluasi kinerja pendidik. Evaluasi kinerja pendidik untuk tujuan promosi, misalnya evaluasi untuk pengangkatan guru untuk menjadi kepala madrasah. Seorang pendidik yang akan dipromosikan menjadi kepala madrasah harus dievaluasi terlebih dahulu kinerjanya. Evaluasi kinerja pendidik untuk tujuan pembinaan, pengembangan kualifikasi dan kompetensi. Hal tersebut untuk mengetahui apakah pendidik sudah mengikuti perkembangan IPTEK atau bahkan tertinggal.²⁸

Menurut peneliti, bahwa evaluasi kinerja di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah melaksanakan evaluasi yang tujuannya untuk peningkatan kompetensi baik itu evaluasi dengan tujuan sertifikasi, promosi, dan pembinaan. Adapun evaluasi kinerja di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilaksanakan setiap akhir Juni dan Desember. Evaluasi kinerja dilaksanakan dua kali dalam satu tahun pelajaran. MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam melaksanakan evaluasi kinerja dilakukan secara objektif, adil dan transparan. Tentunya mengacu pada prosedur mutu penilaian kinerja. Dengan adanya evaluasi kinerja menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan semakin baik, mampu mewujudkan visi, misi madrasah.

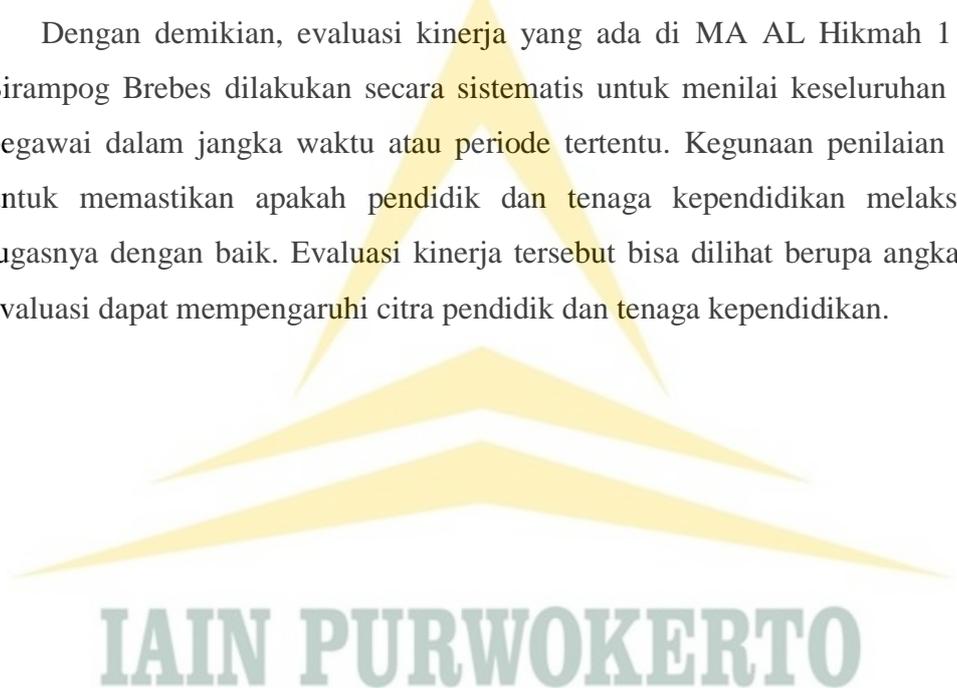
Berdasarkan data penelitian terungkap bahwa, evaluasi kinerja di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilaksanakan secara terbuka dengan melibatkan tiga pihak penilaian yaitu yang bersangkutan sebagai penilai atas kerjanya, atasan yang bersangkutan sebagai penilai, dan dewan kehormatan sebagai penilai, dewan kehormatan guru terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan seluruh kepala bidang. Hasil akumulasi penilaian kinerja menjadi dasar pertimbangan bagi tinjauan promosi atau degradasi, tinjauan

²⁸ Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam bidang Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 152.

kenaikan pangkat dan golongan, tinjauan kenaikan gaji, dan tinjauan pemberian penghargaan atau sanksi.

Pelaksanaan evaluasi kinerja di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, juga melalui pengamatan. Kepala madrasah mengamati kegiatan kelas, tujuannya untuk mengetahui data yang representatif, pengamatan tidak hanya pada satu kelas saja. Pengamatan ini dilakukan secara formal, terencana dan tidak diberitahukan sebelumnya. Dengan melakukan pengamatan langsung kepala madrasah dapat mengetahui kompetensi pendidik dalam mengajar, kemudian mencatat kekurangan pendidik selama proses pengajaran.

Dengan demikian, evaluasi kinerja yang ada di MA AL Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu. Kegunaan penilaian kinerja untuk memastikan apakah pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya dengan baik. Evaluasi kinerja tersebut bisa dilihat berupa angka. Hasil evaluasi dapat mempengaruhi citra pendidik dan tenaga kependidikan.



IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemaparan analisis dari penelitian yang menulis lakukan atas judul Manajemen Pendidik di Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, yang mana mengacu pada rumusan masalah, dan hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengadaan (*recruitment*) pendidik yang ada di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes berdasarkan hasil angket dan wawancara dengan kepala madrasah, kepala bidang akademik, dan guru senior maka didapatkan data bahwa rekrutmen dan seleksi di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes telah berjalan dengan baik, dengan tidak terlepas dari prosedur mutu sebagai pedoman dalam pelaksanaan rekrutmen pendidik.
2. Pelatihan dan pengembangan pendidik di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes berdasarkan hasil penelitian dapat penulis paparkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan dan upaya untuk mentransfer ketrampilan dan pengetahuan kepada peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengembangan SDM di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes mengalami peningkatan dari tahun ke tahun misalnya dalam hal kedisiplinan dan peningkatan kompetensi pendidik.
3. Analisis karir pendidik di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes adanya pengembangan karir bagi pendidik akan dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya secara efektif dan memberikan pelayanan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas. walaupun

seorang pendidik naik jabatan menduduki jabatan struktural tertentu akan tetapi tugas pokoknya sebagai pengajar atau pendidik tetap menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain seorang pendidik tidak serta merta meninggalkan profesi mengajar ketika ia naik jabatan.

4. Evaluasi kinerja pendidik di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes evaluasi kinerja yang ada di MA Alhikmah 1 Benda Sirampog Brebes dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu. Kegunaan penilaian kinerja untuk memastikan apakah pendidik melaksanakan tugasnya dengan baik. Evaluasi kinerja tersebut bisa dilihat berupa angka. Hasil evaluasi dapat mempengaruhi citra pendidik.

B. Saran

1. Bagi Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, disarankan agar selalu berupaya dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikannya yaitu dengan mengembangkan terus kompetensi para pelaku perubahan yaitu pengurus yayasan, guru, ustadz, melalui berbagai pelatihan-pelatihan pengembangan dan ketrampilan pendidik yang ada di madrasah.
2. Bagi pihak Madrasah Aliyah Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes, agar selalu menjaga eksistensi lembaga yang berkualitas , yaitu dengan meningkatkan terus kualitas pendidik yang ada di lingkungan madrasah.
3. Bagi pemerintah, diharapkan lebih memperhatikan lagi pendidikan pada tingkat madrasah, karena madrasah merupakan salah satu bentuk lembaga pendidiiakan yang mengajarkan nilai-nilai keislaman di Indonesia.
4. Bagi para pembaca tesis ini, penulis mengharapkan dengan sangat kritik dan saran yang membangun demi sempurnanya tesis ini dan menjadi bahan pengembangan penelitian kedepannya.

5. Peneliti lain diharapkan mampu melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah yang justru sering kali memiliki sumber daya pendidik yang jauh lebih baik, kreatif, inovatif, dan loyal di bandingkan sumber daya di MA Al Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardial, *Paradigma dan Model Penelitian Komunikasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 2006,
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: Rineka Cipta, 1998
- Arsyad, Azhar, *Pokok-Pokok Manajemen : Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif* Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002
- Cardosa Gomes Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: Andi Ofset, 1997
- Cholik, Abdul, *Diskursus Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, TrusMedia, 2011
- Chotimah, Chusnul dan Muhamad fathurrohman, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2014
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional lam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2003
- Danim, Sudarwan, *Menjadi peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Dessler Garry, *Human Resourch Managemen alih bahasa Diana Angelica*, Jakarta: Penerbit Salemba, 2015
- Dessler Gerry, *Human Resource Management*, New Jerrsey: Pearson Prentice Hal, 2008
- Dessler, Gerry., *Human Resources Managemen*, New Jersey: Practice Hall, 2008
- Farida, Asna, *Manajemen Sumber Daya Guru Pada Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional* di SMA As-Salam Sukoharjo, Tesis, UIN Sunan Kalijaga, 2011
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004
- Fuad Syukron Enceng, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo*, Tesis Yogyakarta; PPs UIN Sunan Kalijaga, 2012

- Gultom, Syawal adalah *Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kemendikbud.*
- Hajar, Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan), (studi kasus di MAN Karanganyar Klaten)*, Tesis Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005
- Hamalik, Oemar, *Pendidikan Guru: Konsep dan Strategi*, Bandung: CV Mandar Maju, 2001
- Hamidi, *Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penelitian Proposal dan Penelitian* Malang: UMM Press, 2008
- Handoko, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2014
- Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan SDM*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hanis Thariq, Ahmad, *Implementasi Sumber Daya Manusia dan Implikasinya Bagi Kompetensi Guru (Studi di MTs Ali Maksum Kranyak Yogyakarta)*, Tesis Yogyakarta: PPs UIN, 2009
- Himpunan Lengkap Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Saufa, 2016
- Ikhwanudin, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Mu'alimin Muhammadiyah Yogyakarta: Analisis Proses Rekrutmen dan Proses Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Tesis Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2009
- J Jones James dan Donald Walter, *Human Resourch Management in Education*, Yogyakarta: Q-Media, 2008
- Jahari Jaja dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori Strategi Dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Jalal Faisal dan Dede Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Era Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita, 2001), hlm. 94.
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*, Bandung: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

- M Echols Jhon dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* Jakarta: Gramedia, 1986.
- M. Surya, "Aspirasi *Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*" *alam jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, no. 021 th. Ke 5 Januari 2000
- Malayu, Hasibuan *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT Toko Gunung Agung, 2001
- Moh, Iskarini, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Tentang Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Limpung Batang, Tesis Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010.
- Moriyadi, Agus, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MTA Al-Furqon Pampangan Palembang*, Tesis Yogyakarta: PPs UIN Sunan kalijaga, 2012
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2007.
- Munir, Misbah, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*, Tesis Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2011
- Narbuku, Cholid dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Rumi Aksara, 2004
- Nizar, Syamsul, *Filsafat Pendidikan Islam, Pendekatan Hisoris, Teritis & Praktis* Jakarta: Ciputat Pers, 2002.
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Nurhadi, *Manajemen Pengembangan SDM di SD Terpadu Ma'arif Gunungpring Magelang*, Tesis Yogyakarta: PPs UNY, 2009.
- Pawito, *Peneliti Komunikasi Kualitatif, CetII*, Yogyakarta: LKis, 2008
- Prabu Mangkunegara, Anwar, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama, 2014
- Putra, Adi, *Pengembangan SDM (Tenaga Pendidik dan Kependidikan) dalam*

upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD Muhamadiyah Sapen Yogyakarta, Tesis, UIN Sunan Kalijaga, 2013

R. Terry, George, *Asas-asas Manajemen, ter . Winardi*, Bandung: PT. Alumni, 2006

R. Terry, Gerry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemah J. Smith D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 1993

Sahertian, Piet dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* , Surabaya, Usaha Nasional, 1981.

Salam, Abdus, *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Sanjaya, Wina, *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode, dan Prosedur*, Jakarta: Kencana, 2013.

Siagian, P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007

Simamora, Henry, *Manajemen SDM Edisi ke-3*, Yogyakarta: Bagia penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004

Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 111, cet ke 1, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004,

Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: ALFABETA, 2014

Suhendra, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan*, Bandung: Mandar Maju, 2008

Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2008.

Syukur Fatah, *Manajemen Pendidikan*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011

Triyono, Ayon, *Paradigma*.

Ulfatin Nurul dan Teguh Triwinyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Bab IX Pasal 39 ayat (1).

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2.

Usman, Husaini, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara, 2013

Uzer Usman, Moh, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.

Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2008

