

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Analisa Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli

1. Manajemen dalam pandangan ahli

Dalam pengelolaan suatu lembaga /yayasan yang baik dan akuntabel semestinya tidak mengesampingkan aplikasi manajemen yang baik pula. Menurut T. Hani Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. ¹Adapun proses tersebut terdiri dari Kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai bentuk kerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut Hamdun M. Hanafi, salah satu tokoh ilmu manajemen “manajemen adalah seni mencapai sesuatu melalui orang lain”.² Menurut Martie, Pengertian manajemen adalah “proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya”.³ Sedangkan pengertian manajemen yang lain menurut Mamduh M. Hanafi, mengartikan “manajemen adalah proses perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), (*Staffing*), Pengawasan dan Pengendalian (*Controlling*)”. Jadi pengertian manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang untuk merencanakan, mengatur, dan mengelola, serta mengawasi jalannya suatu kegiatan atau program, sehingga secara optimal dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan tepat waktu dan tepat sasaran.

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPEF, 1995), 8.

² Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2000), 4.

³ Murtie, *Belajar Manajemen dari Konsultasi Strategi* (Bekasi: Laskar Aksara, 2012), 2.

Manajemen yang baik dalam penerapannya harus diikuti dengan beberapa prinsip yang dapat mendukung keberhasilan yang optimal, sehingga mencapai kualitas manajemen modern yang ditandai dengan ciri- ciri sebagai berikut:⁴

1. Melaksanakan proses perencanaan yang mantap melalui analisis
2. Pelaksanaan program yang terarah dan tepat
3. Melakukan pengawasan yang cermat dan disiplin

Dari berbagai konsep tentang manajemen tersebut dapat disimpulkan bahwa secara singkat definisi manajemen adalah sebuah seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi suatu tujuan organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin (manajer). Dalam memimpin seorang manajer harus menguasai:

1. kemampuan konseptual

Kemampuan ini lebih utama diprioritaskan untuk pimpinan atau manajer tingkat atas (top management) karena ia akan melahirkan kebijakan dan harus memberikan arahan yang jelas kepada staf untuk mencapai tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan ini memaksa setiap manajer pada level atas untuk mampu melahirkan konsep-konsep pemikiran yang benar, cerdas, dan inovatif, sehingga organisasi yang dipimpinnya tidak kalah dalam berkompetisi terutama dalam menghadapi tantangan di era global. Oleh sebab itu, latar belakang pendidikan, wawasan, dan pengalaman seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk jabatan ini sangatlah perlu dipertimbangkan agar organisasi atau serikat yang dipimpinnya tidak tergilas oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang selalu berkembang pesat.

2. Kemampuan Manajerial

Kemampuan ini diutamakan untuk manajer tingkat menengah, yang posisinya berada di antara manajer tingkat atas dan pekerja atau pelaksana lapangan. Untuk itu dia harus bisa melapor dan menyampaikan saran dan usul kepada manajer tingkat atas setelah saran dan usul tersebut diramu dan dirumus dalam formulasi yang berkualitas. Di samping itu, dia juga dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan bawahannya secara baik dalam hubungan yang harmonis, baik

⁴ Zaini, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPEF, 1996), 36.

dalam bentuk hubungan formal fungsional maupun informal infungsional.

3. Kemampuan Teknis

Kemampuan ini sangat diperuntukkan bagi para pekerja atau pelaksana di lapangan, karena kebijakan atau arahan dari manajer tingkat atas hanya akan menjadi pengetahuan dalam mimpi dan bergerak dalam angan-angan bila tidak diiringi dengan operasional dalam praktik. Oleh sebab itu, kemampuan teknis ini sangatlah menentukan dalam manajemen. Suatu usaha yang diprogramkan oleh organisasi akan mengalami kegagalan bila pekerja atau pelaksanaannya terdiri dari orang-orang yang tidak menguasai bidang-bidang teknis sesuai dengan jabatannya masing-masing.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah semua jajaran personalia yang berada pada sebuah organisasi sebagai pelaku manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. SDM yang berkualitas akan mampu memberikan sumbangsih signifikan bagi perkembangan organisasi melalui ide, konsep dan kinerja yang mereka dedikasikan untuk organisasi/lembaga. SDM bukan hanya sebatas tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman semata, namun seluruh tenaga kerja yang bertanggung jawab dan dipekerjakan organisasi/lembaga sebagai staf/karyawan untuk merealisasikan program dan tujuan organisasi/lembaga.⁵Dalam kamus besar Bahasa Indonesia sebagaimana dikemukakan oleh Poerwadarminta kata “Sumber Daya” dari segi etimologis memiliki arti “asal kekuatan/kemampuan”. Dari pengertian dasar tersebut kemudian dapat difahami bahwa sumber daya adalah kemampuan. Dalam pendapat lain juga mengemukakan bahwa sumber daya Sumber Daya diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau melepaskan diri dari kesulitan sehingga frase sumber daya tidak sekedar merujuk pada benda, akan tetapi juga menunjukkan fungsi dan peran dalam suatu proses/operasional untuk mencapai tujuan organisasi sehingga melahirkan kepuasan tersendiri. Dalam pemahaman lain, dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah sebuah abstraksi

⁵ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Prenada Media Group, 2006), 172.

yang sebagai manifestasi aspirasi/ide manusia yang berkaitan dengan fungsi dan peran operasional.⁶

Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) dapat difahami lebih detil secara makro dan mikro. Dalam pengertian makro, SDM adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara dalam batas wilayah tertentu yang telah memasuki usia kerja/produktif meskipun belum memiliki pekerjaan. Semua manusia yang telah memasuki usia produktif dikategorikan sebagai sumber daya manusia (SDM)⁷

Adapun dalam pengertian mikro, SDM diartikan sebagai manusia atau orang yang bekerja ataupun menjadi anggota sebuah organisasi/lembaga yang disebut personalia, pegawai, karyawan, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan lebih spesifik lagi SDM diartikan atas dasar tiga sudut pandang berikut:

- 1) SDM adalah tenaga kerja dan sekaligus sebagai aset dari sebuah organisasi/lembaga yang secara kuantitas dapat dihitung jumlahnya,
- 2) SDM adalah potensi motorik dalam sebuah organisasi/lembaga, sehingga organisasi mengalami perubahan ke arah yang lebih baik,
- 3) Manusia merupakan sumber daya yang sekaligus sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa Manusia, yang berperan sebagai penggerak organisasi berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang melekat pada diri manusia membutuhkan perlakuan khusus untuk mengatur dan mengelolanya dibandingkan dengan sumber daya non manusia lainnya⁸

Dari berbagai penjelasan dan konsep tentang manusia menunjukkan bahwa pada hakikatnya manusia sebagai sumber daya yang unik dan kompleks dengan segala potensi melekat. Hakikat tersebut tentu melahirkan konsekuensi dari sebuah perusahaan harus mampu memperlakukan manusia dengan kualitas kehidupan kerja yang baik agar memungkinkannya bekerja secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas. Di antaranya dalam bentuk memberikan kesempatan untuk berpartisipasi mengembangkan karirnya, diperlakukan adil dalam

⁶ Usilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1992), 2.

⁷ Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: LPFEUI, 2012), 35.

⁸ Malayu Hasibuan S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 76.

menyelesaikan konflik yang dihadapinya, disupervisi secara jujur dan obyektif, memperoleh upah yang layak dan lain lain.⁹

Berbicara tentang sumber daya manusia berarti membahas penduduk dengan segala potensi atau kemampuannya. Potensi manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Karakteristik demografi merupakan aspek kuantitatif sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk menggambarkan jumlah dan pertumbuhan penduduk, penyebaran penduduk dan komposisi penduduk. Karakteristik sosial dan ekonomi berhubungan dengan kualitas (mutu) sumber daya manusia. Keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan oleh suatu negara, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada baik secara fisik maupun mental. Sumber daya manusia atau penduduk menjadi aset tenaga kerja yang efektif untuk menciptakan kesejahteraan. Kekayaan alam yang melimpah tidak akan mampu memberikan manfaat yang besar bagi manusia apabila sumber daya manusia yang ada tidak mampu mengolah dan memanfaatkan kekayaan alam yang tersedia. Demikianlah semestinya kita memahami dan menyadari betapa pentingnya upaya pengelolaan sumber daya alam (SDA) ataupun SDM agar mampu mewujudkan program dan tujuan organisasi. SDM yang berkualitas akan menjadi aset terbesar dan terpenting dalam organisasi untuk berkembang, maju dan bermutu.

Oleh karena itu, SDM yang dimiliki oleh sebuah organisasi/lembaga sudah seharusnya dipelihara, dikelola dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya. Setiap organisasi harus memiliki program pengembangan dan pemberdayaan SDM ini. Dengan adanya program khusus pengelolaan SDM akan mewujudkan SDM yang berkualitas dengan profesionalitas tinggi sehingga eksistensi dan prestasi organisasi/lembaga senantiasa dapat dipertahankan pula. Untuk mengharapkan produktifitas yang maksimal tidak bisa terlepas dari SDM yang memiliki kemampuan maksimal pula sesuai dengan bidangnya.

Terdapat beberapa ciri SDM dikatakan produktif, di antaranya adalah mampu melakukan tindakan konstruktif, percaya diri, bertanggungjawab, cinta terhadap pekerjaannya, memiliki visi nyata yang jauh ke depan, serta mampu memecahkan masalah.⁹ Di samping itu SDM yang produktif

⁹ A.A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2001), 56.

adalah cerdas dan mau belajar, berkompeten dan profesional, kreatif, inovatif, memahami seluk beluk pekerjaan yang diembannya, bertindak logis, tidak mudah menyerah serta selalu melakukan terobosan-terobosan untuk perbaikan, paham betul kapan harus berhenti yang akhirnya mendapatkan penghargaan dari atasannya dengan prestasi dan dedikasi yang tinggi namun tetap selalu meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dirinya.

Manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Ukas dikutip Ara Hidayat menyatakan bahwa secara kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja "to manage" yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan dan memimpin. Kata "Management" berasal dari bahasa latin "mano" yang berartitangan, kemudian menjadi "manus" bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan "agere" yang berarti melakukan sesuatu sehingga menjadi "managiare" yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.¹⁰

Manajemen dianggap sebagai ilmu dan seni dalam mengatur dan mengelola proses dalam memanfaatkan/memberdayakan semua sumber daya baik manusia maupun non manusia yang dimiliki oleh

¹⁰ Ara Hidayat, dkk., *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), 1.

organisasi/lembaga secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹¹

Sumber daya manusia terdiri dari tiga suku kata yaitu sumber, daya dan manusia. Dari ketiga suku kata tersebut kalau diartikan satu persatunya mempunyai arti bahwa: sumber adalah tempat keluar, asal.¹² Daya adalah kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak.¹³ Sedangkan manusia adalah makhluk yang berakal budi.¹⁴ Kalau ketiga suku kata tersebut digabungkan menjadi sumber daya manusia maka mempunyai arti potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.¹⁵

Hakikat manusia menurut pandangan Islam, tidak bias dilepaskan dari hakikat di balik penciptaan manusia ke dunia. Islam telah menjelaskan secara perinci tentang tujuan diciptakannya manusia yang kemudian dikaitkan dengan peran manusia dalam kehidupan. Pada penciptaan manusia, Allah SWT telah menempatkan manusia sebagai *fi al-ard*, yakni menempatkan manusia sebagai makhluk paling sempurna di antara makhluk-Nya yang lain di muka bumi. Kedudukan mulia ini tidak lain dalam rangka mengemban misi agung yakni memakmurkan bumi dengan penuh amanah dan tanggung jawab di hadapan Allah SWT. Khalifah berarti wakil atau pengganti, pemimpin, pemakmur. Dalam konteks ini manusia adalah wakil Allah SWT yang memiliki kewajiban moral untuk melaksanakan segala kehendak Allah SWT di muka bumi ini agar bumi tetap dalam kondisi terpelihara dan makmur.

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

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), 1-2.

¹² Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1996, Cet. 7, 973.

¹³ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1996, Cet. 7213.

¹⁴ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta, 1996, Cet. 7, 629.

¹⁵ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...*, 973.

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

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, Sesungguhnya Aku hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau? Tuhan berfirman, Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”¹⁶

Firman Allah SWT dalam Al-Qur’an surat Faathir ayat 39:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۗ فَمَن كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ ۗ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْتًا ۗ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا

Artinya: “Dialah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barang siapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri.”¹⁷

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni (1) sumber daya manusia (*human resouces*), dan (2) Sumber Daya Non-manusia (*non-human resouces*). Yang termasuk dalam kelompok sumber daya non-manusia ini antara

¹⁶ Al Qur’an, Al Baqarah ayat 30, *Al-Qur’an Tajwid dan Terjemah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), 6.

¹⁷ Al Qur’an, Faathir ayat 39, *Al-Qur’an Tajwid dan Terjemah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), 439.

lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.¹⁸

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi Manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.¹⁹

Edwin B. Fillipo dikutip oleh Hasibuan mengemukakan:

Personal management is the planning, organizing, directing and controlling, of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat).²⁰

Andre F. Sikula mengemukakan: *personal administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.* (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan)²¹

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, mananjer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat

¹⁸ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, tt), 1-2.

¹⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10.

²⁰ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 11.

²¹ Malayu S.P Hasibuan, 11.

menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.²²

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen SDM merupakan deskripsi dari administrasi/manajemen yang didesain untuk mengelola elemen-elemen yang ada agar saling bersinergi, Oleh karena itu kemampuan mengarahkan dan mengelola perilaku individual menjadi perilaku struktural organisasi. Proses yang dilakukan dalam manajemen adalah perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan, evaluasi, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan bahkan sampai pemberhentian hak tenaga kerja.²³

Jadi jelaslah manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan proses yang berhubungan dengan pelaksanaan indikator fungsi-fungsi manajemen, yang mempunyai peranan yang sangat penting, dan secara efektif dapat menunjang tercapainya tujuan baik individu, lembaga dan masyarakat.

4. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia seiring berkembangnya pemikiran manusia juga masa perkembangan yang sudah cukup lama dan sekaligus menjadi perkembangan terakhir dari evolusi teori-teori manajemen yang pernah ada dan masih diikuti oleh berbagai organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Sampai pada masa sekarang ini setidaknya telah tercatat tiga teori utama dalam manajemen yaitu;²⁴

a. Teori Manajemen Tradisional

Teori ini mengusung dua konsep utama manajemen yang menjadi pusat model tradisional yaitu; Ketertiban dan stabilitas (*orderliness*), dan kewenangan berdasarkan kemampuan.²⁵

b. Teori *Human Relation*

Teori ini menekankan pada peningkatan kualitas hubungan unsur manusia yang dikaitkan dengan hasil, produksi, efisiensi, efektifitas yang tinggi. Dalam teori ini memposisikan manusia masih sebatas sebagai alat untuk

²² Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, PT. Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2012, 1.

²³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 8-11.

²⁴ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 35.

²⁵ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 39.

meningkatkan nilai-nilai produktifitas demi mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁶

c. Teori *Human Recource Management* (HRM)

Model Manajemen Sumber Daya Manusia mendukung keterlibatan bawahan yang tidak hanya dalam hal-hal yang menyinggung konteks/lingkungan kerja, melainkan juga dalam hal-hal yang penting mengenai *how and by whom* tugas-tugas bagian itu akan dilaksanakan. Model MSDM ini menekankan pada optimalisasi performa kinerja dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai hasil yang maksimal.

5. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan (*planning*) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup.²⁷

Perencanaan sumber daya manusia memiliki hubungan vital dan terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia menggunakan informasi berbagai aktivitas sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai suatu proses manajemen, bukan hanya sebagai fungsi personalia. Pada dasarnya perencanaan merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia ditengah kondisi yang terus berubah. Karena organisasi atau perusahaan harus bersifat terbuka dan adaptif terhadap kondisi yang senantiasa berubah, maka perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan dan kebutuhan yang berkesinambungan.²⁸

Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap. *Pertama*, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. *Kedua*, melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. *Ketiga*, perencanaan sumber daya manusia

²⁶ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* 41.

²⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, 59.

²⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 61.

berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. *Keempat*, salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. *Kelima*, dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. *Keenam*, rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.²⁹

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).³⁰

1) Tantangan eksternal

Tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, akan tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap organisasi. *Bidang ekonomi*, tidak dapat dipungkiri bahwa situasi perekonomian secara makro tidak bisa tidak harus diperhitungkan meskipun suatu organisasi mungkin tidak dapat berbuat banyak dalam hal mengambil langkah-langkah tertentu untuk mempengaruhi situasi yang dihadapinya. *Bidang Sosial*. Merupakan kenyataan bahwa selalu terjadi pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh suatu masyarakat. Ada kalanya pergeseran itu mempunyai dampak langsung terhadap manajemen sumber daya manusia dan ada pula saatnya dampak tersebut tidak bersifat langsung.³¹

Bidang Politik. Resonansi perubahan yang terjadi di bidang politik terasa pula pada semua bidang dan segi kehidupan, pada tingkat individual, tingkat

²⁹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1997,44-48.

³⁰ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 84.

³¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 49-50.

organiasional, tingkat masyarakat dan bahkan juga pada tingkat negara. *Bidang Perundang-undangan*. telah umum diketahui bahwa eksistensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan pula oleh ketaatannya kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Bidang Teknologi*. Tidak dapat dipungkiri bahwa pemanfaatan teknologi secara tepat akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja suatu organisasi. Dalam kaitannya ini tantangan yang dihadapi oleh manajer ialah bagaimana memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi yang sangat pesat itu tanpa mengorbankan manusia dan organisasi.³²

2) Tantangan internal

Berangkat dari pendapat bahwa setiap organisasi ingin melestarikan keberadaannya, logis untuk mengasumsikan bahwa organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan efisien, efektif dan produktivitas yang tinggi. Untuk mewujudkan situasi demikian setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan internal yang tidak kalah pentingnya dengan berbagai tantangan yang bersifat eksternal. Masing-masing faktor internal yaitu; *Rencana Strategik*. Sesungguhnya setiap keputusan yang diambil oleh manajemen pasti berpengaruh pada perencanaan dan pemanfaatan sumber daya manusia. Berarti semakin tinggi nilai strategik suatu keputusan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.³³

Anggaran. Telah umum diketahui bahwa anggaran merupakan program kerja suatu organisasi untuk satu kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam jumlah uang. Berarti bahwa dalam arti yang sebenar-benarnya, anggaran merupakan cermin dari komitmen dari manajemen terhadap usaha pencapaian sasaran yang telah ditentukan. *Estimasi Produksi dan Penjualan*. Dalam menentukan rencana produksi dan volume penjualan, banyak faktor yang harus dipertimbangkan *Rancang Bangun Organisasi dan Tugas Pekerjaan*. Salah satu konsekuensi logis dari

³² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51-52.

³³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . 55.

faktor yang telah dikemukakan diatas sebagai tantangan ialah sering perlunya restrukturisasi organisasi. Jika sering terjadi restrukturisasi sering harus dilakukan rancang bangun tugas pekerjaan baru karena tidak mustahil bahwa struktur baru berakibat pada peninjauan ulang terhadap penugasan-penugasan yang selama ini berlaku. Kesemuanya itu pasti berakibat pada perencanaan sumber daya manusia. *Usaha Baru*. Jika manajemen memutuskan untuk berkecimpung dalam bidang usaha yang sama sekali baru, pengaruhnya terhadap perencanaan sumber daya manusia menjadi tidak terelakkan.³⁴

b. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan SDM setidaknya harus memperhatikan langkah dan strategi yang akan dilakukan, di antara langkah dan strategi itu seperti dikatakan oleh Miller Burack, ada empat langkah pokok: a. perencanaan untuk kebutuhan masa depan, b. perencanaan untuk keseimbangan masa depan, c. perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk memberhentikan sementara, d. perencanaan untuk pengembangan.³⁵

Untuk menjalankan perencanaan harus mempertimbangkan sejumlah faktor. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam hal ini mencakup: a. rencana strategis dan b. perubahan potensial pada lingkungan luar organisasi.³⁶

6. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

a. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen merupakan bentuk kompetisi bisnis dan pada saat ini bisnis amat kompetitif. Sebagaimana korporasi berkompetisi mengembangkan, menghasilkan dan memasarkan produk atau jasa, mereka juga bersaing untuk mengidentifikasi, menarik dan memperkerjakan orang yang paling *qualified*. Rekrutmen merupakan bisnis besar. Rekrutmen menuntut perhatian yang serius dari manajemen karena strategi bisnis apapun akan gagal tanpa talenta yang melaksanakannya. Tentu rentang kebutuhan rekrutmen itu luas. Perusahaan kecil di daerah pedesaan yang berpenduduk

³⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . 56-57.

³⁵ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . 45-46.

³⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . 47.

cukup padat menghadapi tantangan rekrutmen yang berbeda dari tantangan perusahaan teknologi tinggi yang beroperasi dipasar global keduanya merupakan talenta, meskipun jenisnya berbeda, agar sukses dimasing-masing pasar. Terlepas dari ukuran perusahaan, atau industri apa, rekrutmen dan seleksi SDM dengan kemampuan yang relevan secara strategis lebih penting dari pada sebelumnya.³⁷

Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang dikualifaid untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan/pegawai disebut dengan proses seleksi.³⁸

Sebelum karyawan dapat direkrutmen untuk mengisi jabatan tertentu, rekruter harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu, analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam rekrutmen dan seleksi. Apabila suatu jabatan sudah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/organisasi akan tertuang dengan jelas. Uraian atau pernyataan tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*job description*). Jika uraian jabatan telah tersusun baik, spesifikasi jabatan atau disebut juga " *hiring specification* " akan mulai dikembangkan. *Hiring specification* didefinisikan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. *Job description* dan *hiring specification* inilah yang seharusnya menjadi informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan.³⁹

a) Sumber Tenaga Kerja

³⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 67.

³⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 81.

³⁹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 82.

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak semua sumber tersebut perlu sekali digarap.⁴⁰

Perencanaan rekrutmen harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja, baik internal maupun eksternal.

(1) Sumber internal (dari dalam organisasi)

Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan adalah perhatian terlebih dahulu ditujukan kepada orang dalam. Hal ini tidak saja karena telah diketahuinya sifat, pribadi, dan kecakapan masing-masing, tetapi cara ini secara psikologis dapat lebih meningkatkan moral para karyawan dan organisasi yang bersangkutan. Inilah yang sering disebut dengan “*the promotion from within*,” yang berarti kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi mereka masing-masing di jabatan yang baru atas dasar prestasi sebelumnya yang sudah ditunjukkan. Keadaan inilah yang memungkinkan terciptanya “*the right man on the right place*”. Selain itu biaya yang dikeluarkan relatif murah. Hanya saja terdapat kelemahan, yakni kesulitan yang dapat timbul dalam menentukan dan memilih karyawan yang akan dipilih.⁴¹

(2) Sumber eksternal (dari luar organisasi)

Jika sumber dari dalam belum cukup atau sudah tidak mungkin lagi, langkah lain untuk menarik tenaga kerja adalah dari sumber di luar organisasi atau perusahaan. Tentu saja tenaga kerja tersebut harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.⁴² Sumber-sumber tenaga kerja dari luar organisasi yang dapat dimanfaatkan antara lain sebagai berikut:

(a) Teman atau anggota keluarga karyawan

Biasanya para anggota organisasi mengetahui ada tidak tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi yang

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 112.

⁴¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 83.

⁴² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 84.

mana mereka berkarya. Karena mereka adalah “orang dalam”, pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap yang mencakup berbagai hal, seperti; sifat pekerjaan yang harus dilakukan, persyaratan pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, imbalan yang diberikan dan status dalam hierarki organisasi.⁴³

Kelemahan penggunaan sumber ini pun ternyata ada. Berbagai kelemahan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut: tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan oleh orang dalam kepada para calon pelamar yang paling memenuhi syarat. Artinya tidak mustahil bahwa pertimbangan-pertimbangan primordial seperti pertalian darah, kesukuan, daerah asal dan sekolah lebih menonjol ketimbang pemenuhan persyaratan objektif. Hal ini harus diwaspadai oleh para pegawai yang tugas pokoknya adalah merekrut pegawai baru.

(b) Pelamar langsung

Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke organisasi. Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah “*aplication at the gate*” artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.⁴⁴

(c) Iklan (*advertisement*)

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti di media cetak-surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan

⁴³Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,)114.

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*,113.

di berbagai tempat yang ramai dikunjungi orang atau bersifat audio seperti di radio maupun yang bersifat audio-visual seperti televisi dan sebagainya.⁴⁵

Ada dua macam advertensi, yaitu sebagai berikut: *Blind advertisement*, yakni advertensi yang tidak menyebutkan nama perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. dan *Open advertisement*, yakni advertensi yang jelas-jelas menyebutkan nama perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja.⁴⁶

(d) Lembaga pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baru, baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepada pemikiran bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja.⁴⁷

1) Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Tujuan utama dan proses rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kerja yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan dalam waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lam dan biaya yang tidak sedikit, dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan

⁴⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 115.

⁴⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 86.

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 120.

atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.⁴⁸

Berikut langkah-langkah yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen; Mengindetifikasi jabatan yang lowong, Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, Menentukan calon yang tepat, Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat, Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, Menyaring atau menyeleksi kandidat, Membuat penawaran kerja, Mulai bekerja.⁴⁹

d. Seleksi Sumber Daya Manusia

Istilah seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau suatu dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, semboyan *the right man an the right place* akan mendekati kenyataan. Untuk itu, perlu sekali ditetapkan adanya dasar kebijakan dalam seleksi tersebut sehingga ada landasan yang kuat untuk mencapai hasil penarikan tenaga kerja yang sebaik-baiknya. Setelah seleksi berhasil mendapatkan jumlah tenaga disertai dengan kualitas yang sesuai maka dibutuhkan langkah orientasi atau induksi ketika tenaga kerja baru diterima sebagai karyawan atau pegawai baru dari organisasi yang bersangkutan.⁵⁰

Seleksi merupakan sebuah proses ditujukan untuk memutuskan pelamar/calon karyawan mana yang seharusnya diterima /dipekerjakan. Keputusan itu perlu diambil dengan harapan agar yang diterima adalah mereka yang layak untuk diterima.⁵¹

Telah umum dimaklumi bahwa proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Artinya dalam

⁴⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumberdaya Manusi*, 89.

⁴⁹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 90 – 92.

⁵⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 92-93.

⁵¹ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2004. hal. 33.

melakukan kegiatan seleksi berbagai masukan perlu pula diperhitungkan dan dipertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karena dalam analisis pekerjaan itu tergambar uraian pekerjaan yang akan dilakukan, berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut dan standar prestasi yang akan dicapai. Rencana sumber daya manusia pun harus dipertimbangkan karena dalam rencana itulah tergambar lowongan apa yang akan terjadi, untuk pekerjaan apa, bilamana lowongan itu akan terjadi, persyaratan-persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh para pelamar yang diharapkan akan mengisi berbagai lowongan tersebut.⁵²

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.⁵³

a) Langkah-langkah Proses seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru.⁵⁴ Menurut Handoko, langkah-langkah dalam seleksi penerimaan pegawai meliputi;⁵⁵

(1) Penerimaan Pendahuluan

Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan, seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi, bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan.

(2) Tes-tes penerimaan

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibanding dengan pelamar yang lainnya dan para karyawan sekarang. Agar dapat meloloskan para pelamar yang tepat maka tes harus valid. Artinya bahwa skor-skor tes mempunyai

⁵² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 132-133.

⁵³ Faoustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 117

⁵⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 161.

⁵⁵ T. Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1988, 88-100.

hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya. Disamping harus valid, tes juga harus reliabel. Realibilitas berarti tes seharusnya menghasilkan skor secara konsisten setiap waktu seorang pelamar. Adapun macam-macam tes dalam seleksi penerimaan, antara lain:

(a) Tes Psikologi

Tes psikologi atau *psycho test* adalah berbagai peralatan untuk mengukur atau menguji kepribadian atau tempramen, bakat, minat, kecerdasan dan motivasi berprestasi. Tes ini mencakup: 1) Tes kecerdasan (*intelegensia test*) yang menguji mental pelamar dalam daikir dan nalar. 2) Tes kepribadian (*personality test*) yang mencerminkan kesedian bekerja sama dan kepribadian yang lain. 3) Tes bakat (*aptitude test*) yang mengukur potensial bakat pelamar. 4) Tes minat (*interes test*) mengukur antusiasme pelamar terhadap jenis pekerjaan. 5) Tes prestasi (*achievement test*) mengukur kemampuan pelamar dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

(b) Tes pengetahuan (*knowledge test*)

Tes pengetahuan adalah bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan. Kalau tes untuk menjadi guru agama misalnya, maka isinya adalah jenis-jenis pengetahuan fiqih, aqidah akhlak, quran hadits dan sejarah kebudayaan Islam.⁵⁶

(c) Test penampilan (*performnace test*)

Performance test adalah bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegang. Contoh, tes pengoprasionalan progam-program komputer, praktek mengajar untuk calon guru, dan sebagainya.

⁵⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 79.

(d) Wawancara

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi tentang pelamar.⁵⁷ Pewawancara (*interview*) mencari jawaban dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar yang lain.⁵⁸

(e) Pemeriksaan referensi

Referensi bermanfaat dalam mengurangi ketidak pastian. Setidak-tidaknya dapat melengkapi atau memperjelas aspek-aspek yang menimbulkan keraguan pada saat wawancara.

(f) Evaluasi medis

Evaluasi medis ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatan. Evaluasi medis dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun petugas medis perusahaan. Informasi ini sangat penting untuk menjamin, apakah seorang tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan secara fisik atau tidak.⁵⁹

Evaluasi medis mungkin memberikan fasilitas asuransi jiwa atau berguna untuk mengevaluasi apakah pelamar dapat mengatasi stres mental atau fisik suatu pekerjaan.⁶⁰

(g) Wawancara atasan langsung

Tanggungjawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.⁶¹

⁵⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, 165.

⁵⁸ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 80.

⁵⁹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 81.

⁶⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, 177.

⁶¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, 176.

(h) Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi dari sudut pandang hubungan masyarakat. Hasil seleksi adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru akan merupakan sumber daya manusia yang produktif. Karyawan yang produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

1) Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi:⁶²

- a) Seleksi administrasi yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain; ijazah, riwayat hidup, domisili/keberadaan status yang bersangkutan, surat lamaran, sertifikat keahlian, pas foto, copy identitas (KTP, Paspor, SIM dan lain-lain), pengalaman kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, surat keterangan kesehatan dari dokter, akte kelahiran.
- b) Seleksi secara tertulis terdiri dari: tes kecerdasan (*inteligensi test*), tes kepribadian (*personal test*), tes bakat (*aptitude test*), tes minat (*inters test*), tes prestasi (*achievement test*).
- c) Seleksi tidak tertulis terdiri dari: wawancara, praktik, kesehatan/medis.

7. Pengembangan dan Penilaian Prestasi Kerja Sumber Daya Manusia**a. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan

⁶² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, 181-182.

melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.⁶³

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut dua hal yaitu: a) produktivitas kerja, b) efisien, c) kerusakan, d) kecelakaan, e) pelayanan, f) moral, g) karier, h) konseptual, i) kepemimpinan, j) balas jasa, k) konsumen.⁶⁴

Berdasarkan sumbernya metode pelatihan dapat bagi menjadi dua kategori yaitu; *in house* atau *on site training* berupa *on the job training*, seminar atau lokarya, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit), dan instruksi yang berbasis komputer, *External* atau *outside training* terdiri dari kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan.⁶⁵

Jenis-jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua, *pertama*, pengembangan informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku, literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. *Kedua*, pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal yang dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarir atau peningkatan karier seorang karyawan.⁶⁶

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat di petik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Langkah-langkah yang dimaksud adalah;⁶⁷

Pertama, penentuan kebutuhan, merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan

⁶³ Melayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 69.

⁶⁴ Melayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70-72.

⁶⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111.

⁶⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72-73.

⁶⁷ Sondang P. Siagian, Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 185-191.

tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan analisis yang tepat. Kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa depan.

Kedua, penentuan sasaran, sasaran yang dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan atau mungkin kedua-duanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah: a) sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil atau tidaknya program pelatihan dan pengembangan, b) sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

Ketiga, penentuan program, melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan yang harus terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Penilaian Prestasi Kerja Sumber Daya Manusia

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan dilakukan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.⁶⁸

Penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam

⁶⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 34

suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain ialah besar kecilnya tanggungjawab pelaksanaannya, pengetahuan atau ketrampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.⁶⁹

Tujuan penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:⁷⁰

1. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer dan kenaikan gaji.
2. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
3. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Tujuan umum penilaian kerja yaitu: 1) Memperbaiki pelaksanaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan kerja masing-masing. 2) Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilakukan, sesuai dengan bisnis organisasi di tempat kerja. 3) Menyusun inventaris SDM dilingkungan organisasi, yang dapat digunakan untuk mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan, dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan para pekerja organisasi. 4) Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi pekerja dalam melaksanakan tugasnya.⁷¹

Berdasarkan uraian diatas, jelaslah bahwa penilaian prestasi kerja merupakan sesuatu yang penting bagi pihak madrasah. Dengan kegiatan tersebut, suatu madrasah dapat melihat sampai sejauhmana aktor manusia (guru) bermutu yang dapat menunjang tujuan madrasah dan tujuan pendidikan.

⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 258.

⁷⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 165.

⁷¹ Hadari Nawawi, *Manajemen SDM Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada Univ. Press, Yogyakarta, 1998, hal. 248.

Dalam sistem dan proses pendidikan manapun, guru tetap memegang peranan penting. Para siswa tidak mungkin belajar sendiri tanpa bimbingan guru yang mampu mengemban tugasnya dengan baik.⁷²

Peran guru dalam konteks dalam proses belajar mengajar guru mempunyai peran sebagai:⁷³

a. Guru Sebagai Demonstrator

Melalui peranannya sebagai demonstrator, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

b. Guru Sebagai Pengelola Kelas

Dalam peranannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisir. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah pada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap belajar lingkungan itu turut menentukan sejauhmana lingkungan tersebut menjadi lingkungan yang baik. lingkungan yang baik adalah yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman, dan kepuasan dalam mencapai tujuan.

c. Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.

Sebagai fasilitator guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik berupa nara sumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

⁷² Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan pendekatan Sistem*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 43.

⁷³ Moh. Uzer Usman, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan pendekatan Sistem*, 9-12.

d. Guru Sebagai Evaluator

Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar siswa, guru hendaknya terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh dari melalui evaluasi ini merupakan umpan balik (*feedback*) terhadap proses belajar mengajar. Umpan balik ini akan dijadikan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Dengan demikian proses belajar mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

B. Mutu Pendidikan Madrasah

1. Teori Mutu Pendidikan

Beberapa tokoh yang mengawali munculnya teori mutu pendidikan diantaranya:

a. W Edward Deming

Menurut W Edward Deming masalah mutu terletak pada masalah manajemen dalam hal ini mutu dihadapkan pada lembaga pendidikan harus mengukur dari hal-hal yang berkaitan dengan manajemen.

Ada 14 poin W Edward Deming yang termasyhur dan merupakan kombinasi baru tentang manajemen mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya, yaitu:⁷⁴

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan.
- 2) Adopsi falsafah baru.
- 3) Hindari ketergantungan inspeksi masa untuk mencapai mutu.
- 4) Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga.
- 5) Tingkatkan dengan secara konstan sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan mutu dan produktivitas.
- 6) Lembagakan pelatihan kerja.
- 7) Lembagakan kepemimpinan.
- 8) Hilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- 9) Uraikan kendala-kendala antar departemen.

⁷⁴ Usman Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, 503.

- 10) Hapuskan slogan, desakan dan target serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja.
- 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.
- 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawanas keahliannya.
- 13) Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

Dari keempat belas poin yang di utarakan W Edward Deming di atas dianalisis atau dilihat dari kepuasan pihak konsumen dalam hal ini yang dimaksud adalah para peserta didik dan masyarakat yang bersangkutan dalam dunia pendidikan.

b. Joseph Juran

Dalam merencanakan mutu pendidikan, Joseph Juran menggunakan pendekatan Manajemen Mutu Management (*Strategic Quality Management*) yang banyak dibicarakan dan di terapan ahir-ahir ini.

SQM (*Strategic Quality Management*), adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat yang berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Pimpinan lembaga memiliki pandangan strategis tentang organisasi atau lembaga, wakil pimpinan memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para guru memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.

SQM (*Strategic Quality Management*), cocok diterapkan dalam konteks pendidikan sejalan dengan gagasan *Consultant at Work* oleh John Miller dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. John Miller berpendapat bahwa manajemen senior (*Dewan Rektor*) perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menyusun visi, prioritas dan kebijakan universitas.⁷⁵

Joseph Juran memperkenalkan tiga peroses kualitas atau mutu diantaranya sebagai berikut:⁷⁶

- 1) Perencanaan mutu (*quality planning*) yang meliputi kualitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan,

⁷⁵ Usman Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, 107.

⁷⁶ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Rajawali Pers, Jakarta, 2009, 564-565.

menyusun sasaran mutu, dan meningkatkan kemampuan proses.

- 2) Pengendalian mutu (*quality control*), terdiri dari memilih dasar pengendalian, memilih jenis pengukuran, menyusun standar kerja, dan mengukur kinerja yang sesungguhnya.
- 3) Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari mengidentifikasi perbaikan khusus, mengorganisasi lembaga untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan. Joseph Juran berpendapat bahwa penggunaan sebuah pendekatan untuk meningkatkan mutu pendidikan harus tahap demi tahap sebab semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap.

Menurut Joseph Juran komponen manajemen mutu diatas secara sistematis menjadi hal-hal dibawah ini:⁷⁷

- 1) Membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan.
- 2) Menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan.
- 3) Menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan.
- 4) Menyediakan pelatihan yang sesuai.
- 5) Mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah.
- 6) Mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan.
- 7) Mengetahui keberhasilan.
- 8) Mengomunikasikan hasil.
- 9) Melaporkan perubahan.
- 10) Mengembangkan peningkatan tahunan pada seluruh proses pendidikan.

c. Philip B Crosby

B Philip Crosby menyatakan bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Penghematan sebuah institusi akan datang dengan sendirinya ketika institusi tersebut melakukan segala

⁷⁷ Usman Husaini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 504.

sesuatunya dengan benar. selalu berusaha agar berhati-hati dalam setiap langkah yang meliputi input, seperti bahan ajar (*kognitif, afektif dan piskomotorik*) metodologi, sarana prasarana dan sumber daya lainnya. Sedangkan Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada perestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun tertentu.

Ada 14 langkah Philip B Crosby untuk meraih manajemen mutu pendidikan, yaitu :⁷⁸

- 1) Komitmen Manajemen (*Management Commitment*).
- 2) Membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*).
- 3) Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*).
- 4) Mengukur Biaya Mutu (*The Cost Of Quality*).
- 5) Membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*).
- 6) Kegiatan Perbaikan (*Corrective Action*).
- 7) Perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*).
- 8) Menekankan Perlunya Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*).
- 9) Menyelenggarakan Hari Tanpa Cacat (*Zero Defects Day*).
- 10) Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*).
- 11) Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error Cause Removal*).
- 12) Pengakuan (*Recognition*).
- 13) Mendirikan Dewan-dewan Mutu (*Quality Councils*).
- 14) Lakukan Lagi (*Do It Over Again*).

2. Mutu Pendidikan Madrasah

Program mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis, baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelanggengan dan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna. Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa layanan terus berubah dan berkembang. Sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa layanan yang diberikan harus selalu ditingkatkan. Dewasa ini, mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis, melainkan juga dalam bidang-bidang lainnya, seperti permintaan,

⁷⁸ Usman Husaini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 505.

layanan sosial, pendidikan, bahkan bidang keamanan dan ketertiban sekalipun.⁷⁹

Definisi mutu menurut Juran adalah sebuah drajat variasi yang terduga standar yang digunakan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah. Juran mengartikan mutu adalah kesesuaian penggunaan atau tepat untuk dipakai. Pendekatannya adalah orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan beberapa pandangannya (1) meraih mutu merupakan proses yang tidak kenal akhir, (2) perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan, (3) mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administratif, (4) persyaratan mutu adalah adanya pelatihan seluruh warga sekolah.⁸⁰

Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya mahal. Produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Dalam konteks mutu pendidikan, konsep mutu adalah elite karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman dengan mutu tinggi kepada peserta didik.⁸¹

Mutu juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Definisi relatif memandang bukan sebagai atribut produk atau layanan. Mutu dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terahir sudah sesuai standar atau belum. Produk atau layanan dalam konsep relatif ini tidak mahal atau eksklusif. Produk tersebut bisa saja cantik, tetapi tidak harus demikian, tidak harus spesial, tetapi asli, wajar, dan familiar. Proyektor jinjing, pena, dan layanan katering sekolah misalnya, dapat dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar sehingga mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Dengan kata lain harus sesuai dengan tujuannya. Dengan demikian mutu dalam arti relatif memiliki dua aspek, *pertama*, menyesuaikan diri dengan spesifikasi, dan *kedua*, memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk lebih jelas memahami definisi mutu, dapat dibuat bagan yang simpel sebagai berikut: ⁸²

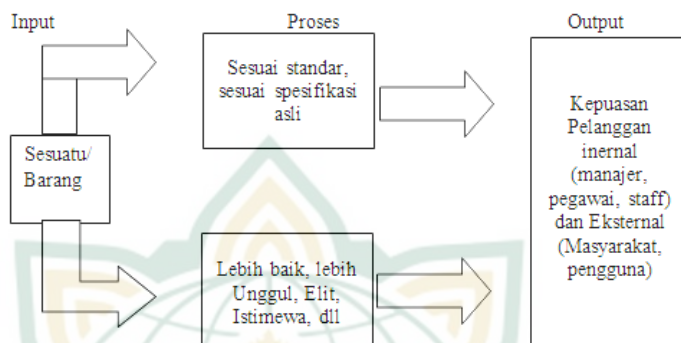
⁷⁹Nana Syaodih Sukmadinata. dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 8.

⁸⁰ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2011), 55.

⁸¹ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi)*..., 55.

⁸² Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi)*, 56.

Bagan 2. 1.
Memahami Makna Mutu



Pengembangan peningkatan mutu secara holistik dimulai dari *input*, proses dan *output*. Dengan demikian mutu pendidikan adalah kebermampuan dari berbagai layanan institusi madrasah kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, ketrampilan, pengetahuan serta mampu bersaing dalam lingkungan masyarakat.⁸³

Mutu pendidikan dapat dilihat dari lima macam penilaian sebagai berikut: a) prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala nilai, b) prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan, c) kualitas belajar mengajar, d) kualitas mengajar, e) kinerja sekolah.⁸⁴

Pendidikan bermutu adalah Pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.⁸⁵

Pendidikan yang bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan materi dan sistem tata

⁸³ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi)*, 66.

⁸⁴ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi)*, 67.

⁸⁵ Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, 120.

kelola yang baik (*good governance system*), dan disampaikan oleh guru yang baik (*good teacher*) dengan komponen pendidikan yang bermutu khususnya guru.⁸⁶

- a. Materi pelajaran yang baik adalah materi pelajaran yang dirasakan manfaatnya oleh para peserta didik, baik dirasakan langsung maupun dirasakan kemudian.
- b. Perencanaan pendidikan yang baik tidak hanya dimaksudkan untuk mencetak dan mempersiapkan masa depan peserta didik agar mereka bisa hidup dizamannya, tapi juga mempersiapkan dan membekali mereka ketika manusia menghadap Allah.
- c. Tata kelola pendidikan yang baik adalah sistem tata kelola dengan menggunakan prinsip-prinsip yang bersifat komprehensif, saling terkait, dan berkesinambungan antar komponen yang satu dengan lainnya serta terukur hasilnya.
- d. Pendidikan bermutu lahir dari guru yang bermutu. Guru yang bermutu paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem evaluasi dan psikologi belajar.

3. Guru Profesional dan Bermutu

Pendidik dalam sistem pendidikan nasional adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widaswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dalam konteks dasar menengah pendidik adalah guru. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁸⁷

Guru profesional adalah guru yang mengedepankan mutu dan kualitas layanan dan produknya, layanan guru harus memenuhi standarisasi kebutuhan masyarakat, bangsa dan pengguna serta memaksimalkan kemampuan peserta didik berdasarkan potensi dan kecakapan yang dimiliki masing-masing individu. Produk guru adalah prestasi para siswa dan lulusan-lulusannya dari suatu sekolah, lulusan tersebut harus mampu bersaing dalam dunia akademis dan dunia kerja yang tidak lain berfokus pada mutu,

⁸⁶ Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 120

⁸⁷ Ara Hidayat, dkk, 4.

setiap orang dalam sistem sekolah mesti mengakui bahwa *output* lembaga pendidikan adalah kostumer.⁸⁸

Guru profesional harus menguasai 4 kompetensi guru yaitu;⁸⁹

- a. Kompetensi Pedagogik
 1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kulutral, emosional, dan intelektual.
 2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
 4. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
 5. Memanfaatkan teknologi informai dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
 6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
 7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
 8. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 9. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pemebelajaran.
 10. Melakukan tindakan refleksi untuk peningkatan kualias pembelajaran.
- b. Kompetensi kepribadian
 1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
 2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
 4. Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

⁸⁸ Martinis Yamin, Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, GP Press, jakarta, 2010, 28.

⁸⁹ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor : 16 –17 dan Tahun 18 tahun 2007 Tentang Standart Kualifikasi Guru dan Sertifikasi Bagi Guru dalam Jabatan*, CV. Mini Jaya Abadi, Jakarta, 2007, 38 – 48.

- c. Kompetensi sosial
 1. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
 3. Beradaptasi ditempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
 4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
- d. Kompetensi profesional
 1. Profesional menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
 2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
 3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
 4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
 5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

4. Prinsip Peningkatan Mutu Madrasah

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut:⁹⁰

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.
- b. Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem“ yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.

⁹⁰Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, 4.

- c. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus dirubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- d. Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan kantor diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi. Uang tidak menjadi penentu dalam peningkatan mutu.
- e. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.
- f. Banyak profesional di bidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntutan baru.
- g. Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan, dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.
- h. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

- i. Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan ”program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh David Wijaya dengan judul, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah*, dengan hasil penelitian bahwa Kompetensi guru menggambarkan apa yang seyogianya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, perilaku, maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁹¹

Dengan adanya tantangan kehidupan global, maka peran dan tanggung jawab guru di masa yang akan datang semakin kompleks sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian terhadap penguasaan kompetensinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia pendidikan konvensional yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan analitis guru, harus ditinggalkan karena selain membawa pada ketidak efektifan penggunaan akal budi guru, manajemen Sumber Daya Manusia pendidikan tersebut kurang bermanfaat bagi perolehan *score competence* sekolah untuk memperoleh *competitive advantage*. Sekolah seyogianya menerapkan konsep manajemen Sumber Daya

⁹¹ David Wijaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah*, Jurnal Pendidikan Penabur - No.12/Tahun ke-8/Juni 2009, 84.

Manusia pendidikan berbasis kompetensi guru karena mengkaitkan aktivitas SDM pendidikan secara terintegrasi di sekolah dengan kompetensi inti guru untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Dengan menerapkan konsep tersebut, sekolah akan memiliki kepala sekolah yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan tepat serta memiliki guru yang mengetahui apa yang seharusnya dapat dilakukan untuk keberhasilan sekolah.

Upaya peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah yang strategis sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawas, pemimpin, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi guru, sehingga dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu sekolah

Amat Jaedun dan Pangat, *Manajemen Sumber Daya Guru Pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara umum, pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya

Amat Jaedun dan Pangat, *Manajemen Sumber Daya Guru Pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara umum, pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI dan SBI Invest di Daerah Istimewa Yogyakarta belum dapat berjalan dengan baik; dan (2) secara garis besar, kendala yang dialami pihak sekolah dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru secara baik, adalah berkaitan dengan dua hal, yaitu: (a) tidak adanya kewenangan pihak sekolah untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi sendiri calon-calon guru yang dibutuhkan oleh sekolah, dan (b)

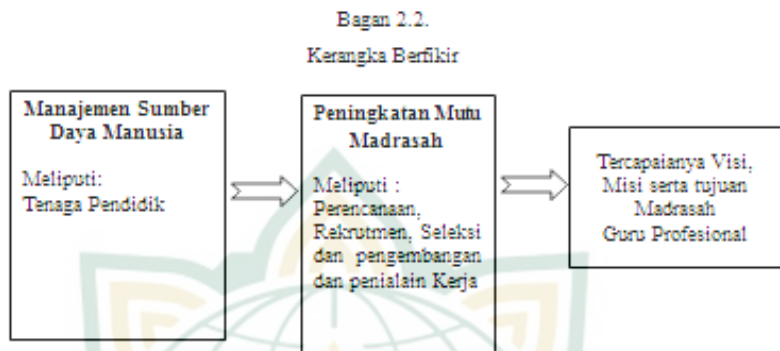
pihak sekolah belum mampu mengoptimalkan proses manajemen peningkatan mutu sumber daya guru yang menjadi kewenangannya, yang disebabkan karena kurangnya kemampuan manajerial kepala sekolah, belum dikuasainya teknis penilaian kinerja guru, dan kendala klasik seperti minimnya anggaran dan kurang respeknya guru terhadap program pengembangan karir mereka.⁹²

Ika DewiRahmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Peningkatan Kualitas Sekolah (Studi Empirik Madrasah Ibtidaiyyah (MI) Muhammadiyah Program Khusus Kartasura Tahun Pelajaran 2011/2012* dengan hasil penelitian ini bahwa usaha kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sekolah MI Muhammadiyah PK Kartasura dengan peningkatan SDM melalui: Manajemen Sumber Daya Manusia (perencanaan, pengadaan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, kesejahteraan, pemutusan hubungan kerja) dan peningkatan profesionalisme: mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, penataran, KKG, dan mengikuti perkumpulan MGMP. Pembinaan karier: pemberian hadiah bagi guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi, kreatifitas, pendidikan lanjut bagi yang belum atau sudah S1. Pembinaan kesejahteraan: pemberian gaji, pemberian tunjangan berupa fungsional, insentif, kesejahteraan, transportasi, THR.

Dari hal-hal tersebut, maka saran-saran penulis adalah bagi kepala Madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan pendidikan semaksimal mungkin. Diantaranya peningkatan profesional dengan cara mengikuti pelatihan, seminar, workshop.

⁹² Amat Jaedun dan Pangat, *Manajemen Sumber Daya Guru Pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta* (Yogyakarta: DIPA UNY, 2011), 1.

D. Kerangka Berfikir



Dalam dunia madrasah tenaga pengajar/guru dengan berbagai karakteristiknya merupakan instrumen untuk mencapai tujuan. Untuk itu madrasah dituntut untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi tenaga pengajar.

Seiring dengan bertambahnya sekolahan dan persaingan semakin ketat antar madrasah maka semakin kompleks permasalahan yang dihadapi madrasah. Maka madrasah dituntut untuk meningkatkan mutu serta siap bersaing dengan cara yang ditempuh adalah mengembangkan manajemen sumber daya manusia secara integral mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan serta penilaian prestasi kerja, dan kompensasi.

Seiring dengan bertambahnya sekolahan dan persaingan semakin ketat antar madrasah maka semakin kompleks permasalahan yang dihadapi madrasah. Maka madrasah dituntut untuk meningkatkan mutu serta siap bersaing dengan cara yang ditempuh adalah mengembangkan manajemen sumber daya manusia secara integral

mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan serta penilaian prestasi kerja, dan kompensasi.

Manajemen tenaga pengajar dalam suatu madrasah tidak hanya dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan. Strategi manajemen tenaga pengajar ditentukan pula oleh banyak faktor, yaitu visi, misi, dan tujuan organisasi (dalam hal ini madrasah). Visi merupakan daya pandang suatu organisasi yang jauh kedepan, mendalam dan luas. Misi merupakan maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi mempunyai jatidiri yang khas membedakannya dengan organisasi lain. Sedangkan tujuan merupakan sasaran yang ingin dicapai suatu organisasi.

MI Tarbiyatul Islamiyah Pecangaan Winong. Pati, sebagai organisasi tentunya mempunyai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai, maka diterapkan strategi dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan tenaga pengajar yang berkualitas yang breimplikasi pada mutu MI Tarbiyatul Islamiyah Pecangaan Winong.

Untuk mendapatkan tenaga pengajar yang berkualitas, maka diperlukan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia secara sistematis mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan penilaian prestasi kerja sampai kepada kompensasi.

Perencanaan tenaga pengajar dalam hal ini berkaitan dengan perencanaan rekrutmen dan seleksi serta pengembangan dan penilaian prestasi kerja. Rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan berbagai aspek mengenai kebijakan program pengembangan dan penilaian prestasi kerja, serta sasaran dalam kegiatan pengembangan dan penilaian prestasi kerja. sedangkan kompensasi tenaga pengajar berhubungan dengan aspek-aspek tertentu mengenai kebijakan, dan dan prosedur

serta sasaran pokok program kompensasi. Apabila kesemuanya proses dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan tenaga tenaga pengajar yang profesional yang secara langsung maupun tidak langsung menjadikan masrasah menjadi bermutu.

