

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Secara historis, manajemen dalam dunia pendidikan merupakan cabang ilmu yang usianya relatif masih lebih muda dari manajemen itu sendiri, sehingga tidaklah aneh apabila banyak yang belum mengenal kajian manajemen pendidikan. Sesungguhnya manajemen merupakan bagian integral dan tidak dapat dipisahkan dengan komponen pendidikan. Dimensi-dimensi dalam manajemen berfungsi dalam sebuah organisasi, sementara pendidikan adalah sebuah organisasi.

Sebelum membahas manajemen pendidikan secara khusus, terlebih dahulu kita mengetahui pengertian manajemen secara umum dengan merunut pendapat para ahli. Telah banyak pakar dan ahli yang berusaha untuk mendefinisikan pengertian manajemen ini. Seperti yang diungkapkan oleh Made bahwa manajemen adalah rangkaian 1) mengelola orang-orang, 2) pengambilan keputusan, 3) proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan (Made, 1988). Demikian juga Siagian menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain (Siagian, 2011).

Asmani menyatakan bahwa manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu menurut Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Follet juga mengatakan bahwa manajemen adalah kiat, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-

cara dan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan profesional dituntut oleh kode etik. Sedangkan George R. Terry menyebutkan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata (Asmani, 2009).

Para ahli juga mendefinisikan manajemen dengan pendekatan arti kata dari bahasa asing, seperti yang dituliskan Asmendri bahwa kata manajemen berasal dari kata “manus” yang artinya “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Kata-kata ini digabung menjadi “managere” yang bermakna menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada (Kristiawan et al., 2017).

Sedangkan Jawangga mendefinisikan kata manajemen dengan melihat arti dari beberapa kata bahasa asing yaitu dari bahasa Italia, Prancis dan bahasa Inggris. Beliau menuliskan manajemen berasal dari bahasa Italia yaitu kata *maneggiare* yang dalam bahasa Indonesia artinya mengendalikan. Kata *maneggiare* mendapat pengaruh dari bahasa Perancis, yaitu *menage* artinya kepemilikan kuda, dan dalam bahasa Inggris, istilah *menage* berarti seni mengendalikan kuda (Jawangga, 2019).

Adapun Manajemen pendidikan dalam kamus bahasa Belanda-Indonesia disebutkan bahwa istilah manajemen pendidikan berasal dari “*administratie*” yang berarti tata usaha yang berkaitan dengan pekerjaan tulis-menulis di kantor. Dalam bahasa Inggris kata manajemen berasal dari kata “*administration*” sebagai “*the management of executive affairs*”. Dengan batasan pengertian seperti ini maka manajemen dalam dunia pendidikan disinonimkan dengan kata “*management*” suatu

pengertian dalam lingkup yang lebih luas bukan hanya pekerjaan tulis menulis (Mardalena, 2017).

Menurut Kuntoro manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah diterapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sebagai suatu proses atau sistem pengelolaan. Kegiatan-kegiatan pengelolaan pada suatu lembaga pendidikan bertujuan untuk terlaksananya proses kegiatan belajar mengajar (KBM) yang baik. Manajemen pendidikan yang dikelola suatu sekolah mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Secara umum, manajemen pendidikan bertujuan untuk menyusun dan mengelola sistem pengelolaan yang meliputi:
  - 1) Administrasi dan organisasi kurikulum;
  - 2) Pengelolaan dan ketenagaan;
  - 3) Pengelolaan sarana dan prasarana;
  - 4) Pengelolaan pembiayaan;
  - 5) Pengelolaan media pendidikan;
  - 6) Pengelolaan hubungan masyarakat;
2. Secara khusus manajemen pendidikan bertujuan terciptanya sistem pengelolaan yang relevan, efektif dan efisien yang dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan dengan suatu pola struktur lembaga dalam pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pemimpin dan seluruh komponen lembaga;
3. Lancarnya pengelolaan program pendidikan;
4. Keterlaksanaan proses kegiatan belajar mengajar (Kuntoro, 2019).

Lebih lanjut Glatters menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan pendefinisian manajemen tetap berfungsi karena dapat digunakan untuk menentukan lingkup subyek. Studi manajemen pendidikan bersangkutan dengan operasi internal lembaga-lembaga pendidikan, dan juga hubungan mereka dengan lingkungan, yaitu masyarakat di mana mereka berada dan badan-badan pemerintahan mereka secara resmi bertanggung jawab (Kompri, 2015).

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa ruang lingkup manajemen di dunia pendidikan dibagi menjadi 2 lingkup utama yaitu: manajemen internal lembaga pendidikan dan manajemen hubungan antara pelaku pendidikan dengan lingkungan mereka sendiri. Manajemen internal lembaga-lembaga pendidikan meliputi bagian-bagian dalam sekolah itu sendiri. Sedangkan manajemen hubungan antara pelaku pendidikan dengan lingkungan mereka sendiri dimaksudkan untuk mengatur hubungan antara sekolah dengan badan-badan pemerintah yang menaungi mereka.

## **2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah bagian yang tak terpisahkan dari manajemen organisasi secara umum yang difokuskan pada kegiatan mengatur dan mengelola manusia sebagai anggota organisasi agar keberadaan manusia tersebut memberi manfaat dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia semakin dirasakan penting seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa SDM merupakan faktor kunci yang paling banyak mempengaruhi sumber daya yang lainnya. Walau dewasa ini kemajuan ilmu pengetahuan telah banyak melahirkan teknologi canggih namun tenaga manusia tetap

memegang peranan penting dan selalu dibutuhkan sebab teknologi itu sendiri selalu membutuhkan keberadaan manusia dalam menjalankan fungsi-fungsi operasionalnya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia selalu relevan untuk dijadikan tema kajian ilmiah dalam rangka mengoptimalkan fungsi dan peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Inti dari manajemen sumber daya manusia adalah pengaturan manusia dalam suatu organisasi agar memberi manfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana disebutkan Hasibuan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Simamora manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan (Taufiqurokhman, 2009).

Lebih lanjut Polta (2016) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan Bukit et al. (2017) menyebutkan bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menangani sumber daya manusia itu sendiri, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders yang ada. manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap



kesuksesan organisasi.

Kuntoro (2019) menyatakan bahwa sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang timbul dari potensi dirinya dalam suatu organisasi. Input sumber daya manusia yang baik kemungkinan besar akan dapat mengantarkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Tanpa manajemen sumber daya manusia yang baik kemungkinan besar sulit untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Ini yang termasuk salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi sekolah, sumber daya manusia kependidikan terutama tenaga pendidik dan kependidikan merupakan komponen terpenting dan vital bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sekolah. (Mukminin et al., 2019) menyebutkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara konseptual dapat digunakan sebagai dasar pembahasan dalam konteks Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan (MPTK) sebagai salah satu substansi Manajemen Pendidikan yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam menampilkan performansi sebagai lembaga yang bermutu dan berdaya saing sangat ditentukan oleh unsur manusia sebagai salah satu *key factor*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan bagian dari kegiatan manajemen yang dapat diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan mengatur, mengarahkan dan memanfaatkan sumber daya manusia kependidikan yaitu tenaga pendidik dan kependidikan agar mampu bertindak sesuai tujuan organisasi pendidikan yang telah

ditetapkan dalam hal ini visi misi sekolah. Keberadaan sumber daya manusia yang berkompeten memiliki berkontribusi penting terhadap peningkatan mutu sekolah.

### **2.3. Manajemen Tenaga Pendidik**

Tim Dosen Administrasi Pendidikan mendefinisikan manajemen tenaga pendidik sebagaimana yang dikutip Kristiawan et al. (2017) adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan sumber daya manusia yang meliputi perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

Sedangkan Astuti (2019) menyebutkan tenaga pendidik atau sering dikenal dengan istilah tenaga pengajar merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam menyelenggarakan proses pendidikan dengan tugas khusus sebagai profesi pendidik. Tenaga pendidik meliputi: guru, dosen, instruktur, fasilitator, dan yang lainnya.

Lebih lanjut Hakim & Mukhtar (2009) secara spesifik menyebutkan guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa dan negara. Guru harus bertanggung jawab atas segala sikap dan tingkah laku, dan perbuatannya dalam rangka membina jiwa dan watak anak didik.

Dengan demikian karena peran tenaga pendidik sangat penting bagi suatu lembaga pendidikan, maka manajemen tenaga pendidik merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam menampilkan performansi sebagai lembaga

yang bermutu dan berdaya saing ditentukan oleh unsur manusia sebagai salah satu *key factor*. Hal ini berarti bahwa sustainabilitas dan pengembangan lembaga pendidikan yang kompetitif sangat bergantung pada ketersediaan tenaga pendidik sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), baik secara kualitas maupun kuantitasnya (Mukminin et al., 2019).

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan. Manajemen tenaga pendidik dapat diartikan sebagai upaya mengatur, mengarahkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan dengan baik agar bertindak sesuai dengan tujuan, visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia yang kuat akan berperan penting dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu.

#### **2.4. Dimensi Manajemen Tenaga Pendidik**

Mulyana menyebutkan dimensi manajemen tenaga pendidik mencakup perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga pendidik yang diharapkan dengan kualifikasi dan kemampuannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas (Mulyana, 2005). Sedangkan Kompri menyebutkan dimensi manajemen sumberdaya manusia dalam bidang pendidikan meliputi Perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, penampilan dan penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, jaminan keselamatan kerja, pengembangan karir, pelayanan berkelanjutan (Kompri, 2015).

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, komponen dimensi manajemen



sumber daya manusia cukup beragam, namun dalam penelitian ini memfokuskan kajiannya pada dimensi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, dan kompensasi tenaga pendidik pada SMK Al-Munawwarah, maka deskripsi yang akan dipaparkan pada kajian pustaka ini adalah perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan kompensasi SDM.

#### **2.4.1. Perencanaan**

Setiap organisasi baik organisasi profit ataupun organisasi nonprofit, dibutuhkan pegawai baru untuk mengisi bagian-bagian tertentu pada jabatan tertentu, untuk merekrut pegawai baru maka dibutuhkan perencanaan atau analisis kebutuhan pegawai baru. Perencanaan dalam sumber daya manusia adalah upaya merencanakan kriteria dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan suatu organisasi agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi. Thoha menyebutkan perencanaan atau analisis kebutuhan merupakan dasar dalam penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat pegawai yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sedangkan Formasi adalah jumlah pangkat yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu (Thoha, 2016).

Michael menyebutkan bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia berarti menentukan kebutuhan sumber daya manusia dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai pekerjaan dalam organisasi sekarang dan yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan pada upaya untuk mendapatkan orang yang tepat untuk ditempatkan pada tempat yang tepat, oleh karena itu berbagai kemampuan kognitif, sikap dan keterampilan sangat perlu

diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia itu sendiri (Michael, 2017).

Lebih lanjut Nurochim dan Suprijadi menyatakan perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar harus diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan, sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan sumber daya manusia akan sangat fatal bagi kelangsungan pendidikan (Nurochim & Suprijadi, 2017).

Lebih lanjut Hasibuan (2016) menyebutkan dimensi dalam perencanaan SDM ini juga meliputi program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam perencanaan SDM harus ditetapkan semua hal tersebut secara baik dan benar. Adapun tujuan dari perencanaan SDM yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi;
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat;
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan;
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan;
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan

pensiun karyawan;

8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Perencanaan tenaga pendidik sebagai bagian manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Danumiharja menyatakan analisis tenaga pendidik dan kependidikan adalah bagian dari perencanaan SDM yaitu suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan tenaga pendidik, kewajiban dan tanggung jawab utama tenaga pendidik dan kondisi dimana tenaga pendidik tersebut harus dikerjakan (Danumiharja, 2014).

Perencana adalah individu maupun kelompok yang terlibat dalam proses perencanaan. Dalam lembaga pendidikan perencana diperankan oleh kepala sekolah dan orang-orang yang memiliki kemampuan membantu kepala sekolah. Syarat-syarat perencana yang baik yaitu:

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya;
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM;
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *Job Analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM;
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang;
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan;
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijakan pemerintah terkait penanganan SDM (Hasibuan, 2016).

Perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut

organisasi modern. Jackson & Schuler menyebutkan langkah-langkah itu meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan;
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia;
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia;
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan (Sutrisno, 2009).

Sementara itu, dalam perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor yang berasal dari dalam organisasi (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Kedua faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi. Menurut Sutrisno adapun berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri meliputi rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Adapun faktor-faktor eksternal meliputi situasi ekonomi, sosial-budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing (Sutrisno, 2009).

Lebih lanjut Michael menyebutkan berbagai faktor dapat mempengaruhi mutu perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan mutu sumber daya manusia saat ini, kebijakan pimpinan, desain dan struktur organisasi, budaya kerja, tingkat kekuatan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan falsafah manajemen yang tumbuh di masyarakat, peramalan dunia

usaha, rencana ekspansi dan pengembangan secara global, kebijakan pemerintah, serikat buruh, kehadiran produk yang sejenis ataupun produk pengganti di pasar, serta persaingan internasional (Michael, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan pintu awal yang sangat menentukan keberhasilan pengadaan tenaga pendidik. keberhasilan tahap rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan sejak awal oleh orang-orang yang kompeten dalam masalah SDM. Dengan demikian proses perencanaan SDM merupakan pedoman yang digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Dikatakan pula bahwa perencanaan merupakan tahap kritis yang sangat berpengaruh dalam proses perekrutan dan proses-proses MSDM selanjutnya.

#### **2.4.2. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang perlu diatur dan dikelola dengan baik. Rekrutmen tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di lembaga pendidikan adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi staf pegawai atau guru di sekolah. Hakim dan Mukhtar menyebutkan bahwa penjangkaran atau rekrutmen` adalah sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan mempengaruhi mereka agar bersedia mengisi posisi-posisi yang ada dalam sebuah lembaga operasional sekolah (Hakim & Mukhtar, 2009).

Rekrutmen adalah langkah awal dalam pengadaan karyawan, serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dengan perencanaan kepegawaian. Rekrutmen merupakan pintu masuk yang harus



diselenggarakan secara serius dan hati-hati. Jangan sampai rekrutmen yang dilakukan berlangsung berdasarkan pertimbangan yang tidak objektif. Tujuan rekrutmen dan seleksi guru antara lain:

- 1) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen organisasi masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan job analysis;
- 2) Untuk meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum;
- 3) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pelamar kerja yang bermutu rendah (underqualified) atau bermutu terlalu tinggi (overqualified) dengan jelas;
- 4) Untuk membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah;
- 5) Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial;
- 6) Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan pelamar kerja potensial yang akan menjadi calon pegawai yang sesuai; dan
- 7) Untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan individu Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pelamar kerja (Kristiawan et al., 2017).

Sementara itu Mukminin et al (2019), menyebutkan dalam penarikan (recruitment), berhasil tidaknya bisa dilihat dalam tiga hal yaitu (1) kondisi organisasi (kebijakan dalam promosi, kebijakan tentang imbalan, kebijakan tentang status pegawai, job specification, (2) kebiasaan pegawai (pengalaman dan pendidikan) serta (3) kondisi eksternal (lingkungan dan masyarakat).

Lebih lanjut Mukminin et al (2019) menyebutkan proses dari penarikan dan

seleksi calon tenaga kependidikan secara umum:

### 1. Media Internet

Kemajuan teknologi sekarang semakin memudahkan para penggunanya dalam mencari informasi. Demikian pula pihak lembaga/ penyedia lowongan juga memanfaatkan kemudahan ini dengan mengiklankan atau mempromosikan profil mereka sebagai daya tarik para remaja melek komputer/IT, misalnya saja melalui second Life, YouTube, MySpace dan Vivo, meningkatkan profil mereka ke pasar remaja melek komputer. Pada saat yang sama situs ini menyediakan akses tambahan informasi tentang pelamar melalui posting pribadi mereka yang dimuat pada situs resmi dari pihak lembaga atau organisasi.

### 2. Dari mulut ke mulut

Informasi yang disebarkan dari mulut ke mulut ini sering juga digunakan para pembuka lowongan dimaksudkan agar informasi dapat menyebarlangsug ke masyarakat lebih luas. Proses ini juga bisa digunakan melalui media internet misalnya saja, pihak organisasi atau lembaga memposting testimoni-testimoni tentang keunggulan dari lembaga tersebut.

### 3. Pilihan/proses seleksi

Berbagai macam cara/alat yang dapat digunakan dalam proses seleksi yang paling umum digunakan, yaitu: 1) Wawancara; 2) Tes kemampuan kognitif, 3) Tes kepribadian, 4) Sample kerja, dan 5) Tes integritas.

Sementara seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Proses ini sangatlah penting karena melalui proses ini akan diperoleh tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang tepat dan sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi. Setelah proses seleksi,

paling sedikit ada dua hal yang penting diperhatikan, yakni yang berkaitan dengan kontrak dan kerangka pekerjaan. Kontrak merupakan suatu kesepakatan antara dua orang atau lebih untuk tidak melakukan pelanggaran nyata dan mematuhi perjanjian-perjanjian kontrak. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja (calon guru) yang memenuhi syarat dan kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang tersedia atau sesuai dengan kebutuhan organisasi (Hakim & Mukhtar, 2009).

Sebelum menyelesaikan proses seleksi, pelamar dan organisasi harus membuat suatu perjanjian berdasarkan batasan atau kerangka kerja. Pengadaan perjanjian ini sangat penting karena dapat dicapai pemahaman sepenuhnya antara dua pihak dan kondisi-kondisi kerja yang melakukan perjanjian kerja. Dengan perjanjian ini batasan kualitas dan volume kerja seorang pelamar dapat diketahui sejak awal.

Dalam prosedur seleksi karyawan, berbagai metode dan alat seleksi dapat dipergunakan untuk menemukan individu-individu yang paling sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Walaupun tidak ada prosedur baku yang dapat dijadikan cara untuk memilih karyawan, namun ada tahapan-tahapan yang paling umum digunakan dalam proses seleksi, mencakup: a) penyaringan pelamar pendahuluan; b) memeriksa lamaran pelamar; c) melaksanakan tes; d) memeriksa referensi; e) melaksanakan wawancara; f) melaksanakan tes kesehatan (Bambang, 2009).

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi. Lembaga pendidikan yang baru merekrut pegawai baru menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan yang disediakan. Penempatan tersebut berkaitan dengan kesesuaian seseorang dengan jabatan yang akan diembannya. Namun demikian

penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan, sehingga pegawai tersebut betul-betul memenuhi harapan lembaga (Thoha, 2016).

Penempatan kerja (*job placement*) bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan guru baru adalah: (1) posisi-posisi kerja yang tersedia, (2) kekosongan jabatan, (3) perubahan kualifikasi para guru, (4) perubahan program pendidikan, (5) perubahan jumlah siswa, (6) perubahan teknologi, dan (7) perubahan struktur organisasi (Hakim & Mukhtar, 2009).

#### **2.4.3. Pengembangan**

Secara umum pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku pegawai sedemikian rupa, sehingga pegawai-pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya (Irawan, 2000). Definisi ini menjelaskan bahwa pengembangan tenaga adalah merekayasa perilaku sehingga dapat dipahami bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik.

Sedangkan Marnis & Priyono menyebutkan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (Marnis & Priyono, 2008).

Pengembangan SDM adalah dimensi manajemen SDM utama yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri, tetapi kegiatan ini dimulai pada tahap perencanaan, pengembangan karir individu, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja yang menekankan pada kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan utama suatu organisasi yang terus menerus dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja (Jahari, 2018).

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pengembangan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Dalam lembaga pendidikan pengembangan tenaga pendidik, baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, karena tuntutan pekerjaan seorang guru dan juga tuntutan jabatan yang terus berkembang seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk semakin ketatnya persaingan mutu antar lembaga pendidikan. Perkembangan teknologi membuat



pengetahuan dan keterampilan sebelumnya menjadi usang dan tidak relevan lagi untuk digunakan masa kini. Disamping itu, kemajuan teknologi dengan arus informasi yang semakin kuat, memudahkan lembaga pendidikan lain terus belajar dan berupaya meningkatkan mutu dan kualitas mereka. Oleh karenanya dalam tahap perencanaan sumber daya manusia perlu pula ditetapkan terlebih dahulu program perencanaan pengembangan tenaga pendidik, agar keberadaan mereka dapat menjawab tantangan masa depan (Mukminin et al., 2019).

Tujuan pengembangan tenaga pendidik yang efektif secara umum ialah untuk: a) menambah pengetahuan; b) menambah keterampilan; dan c) mengubah sikap. Sedangkan tujuan pengembangan tenaga kependidikan menurut para sarjana seperti Dale Yoder, Alfred Lateiner dan Joseph Triffin ialah: a) supaya tenaga kependidikan dapat melakukan pekerjaan lebih baik; b) supaya pengawasan lebih sedikit terhadap bawahan; c) supaya bawahan lebih cepat berkembang; dan d) menstabilisasi tenaga. Jadi, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mempersiapkan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengimbangi perubahan dan pertumbuhan organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan tenaga pendidik dan kependidikannya dengan strategi lembaga pendidikannya.

Strategi pengembangan tenaga Pendidik meliputi proses dan langkah-langkah yang cukup kompleks, yaitu: 1. Penentuan kebutuhan; 2. Penentuan sasaran; 3. Penetapan isi program; 4. Prinsip-prinsip belajar; 5. Pelaksanaan program; dan 6. Penilaian pelaksanaan program (Siagian, 2002). Lebih lanjut Harun (2013) menyebutkan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan, terdapat tiga pihak yang ikut terlibat, yaitu :

1. Pihak pertama ialah suatu organisasi yang mengelola tenaga kependidikan. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi, baik untuk kepentingan sekarang maupun yang akan datang.
2. Pihak kedua yakni para pimpinan atau kepala sekolah, karena kepala sekolah yang sehari-hari memimpin para tenaga kependidikan dan mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan serta mereka yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pengembangan yang diperlukan.
3. Pihak ketiga adalah tenaga kependidikan itu sendiri. Banyak organisasi pendidikan yang memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk mengikuti pengembangan. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah para tenaga kependidikan secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dapat mengubah organisasi dengan memberikan keterampilan ekstra kepada tenaga pendidik maupun kependidikan. Tidak hanya meningkatkan keamanan dan produktivitas namun pelatihan menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang muncul dalam kinerja lembaga pendidikan yang lebih baik. Pelatihan yang berharga juga mencakup pelatihan situasional yang menyediakan keterampilan bagi personel yang memungkinkan mereka membuat keputusan tepat waktu dan mendapatkan pengetahuan yang menguntungkan baik pelanggan maupun lembaga pendidikan.

#### **2.4.4. Kompensasi**

Polta (2016) menyebutkan kompensasi adalah total dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada karyawan atas jasa mereka. Sedangkan Marnis & Priyono (2008) menyebutkan kompensasi merupakan semua pendapatan yang

berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kompensasi adalah balas jasa suatu organisasi kepada semua karyawannya baik berupa materi maupun non materi atas jasa baik tenaga maupun waktu yang telah dikorbankan para karyawan kepada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif. Menurut Umar kompensasi langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi. Sedangkan kompensasi tak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan (Jahari, 2018).

Gaji adalah bagian dari kompensasi berupa balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan organisasi itu sendiri, agar mereka memberikan kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Hasibuan menyebutkan tujuan kompensasi meliputi :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka akan terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati.

## 2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.

## 3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.

## 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajer akan lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas.

## 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

## 6. Peningkatan Disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin karyawan. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Kompensasi merupakan salah satu alasan utama mengapa karyawan ingin bekerja pada suatu organisasi.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat

dihindarkan (Hasibuan, 2003).

Dalam pemberian kompensasi nilai atau besaran kompensasi perlu ditentukan dengan memperhatikan prinsip keadilan, sebab hanya dengan kompensasi yang adil orang-orang mau masuk dan/atau bertahan pada suatu organisasi. Jahari menyebutkan proses atau tahap-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas: 1) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal); 2) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal); 3) Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin employee equity/ keadilan pegawai); 4) Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah; 5) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar) (Jahari, 2018).

Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika statusnya jelas, maka pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran) (Marnis & Priyono, 2008).

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (Dalam Jahari, 2018), antara lain sebagai berikut:



1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Pegawai.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Pegawai.

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/Cost of Living.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah

semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi /upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Pegawai.

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis

dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Lebih lanjut Jahari (2018) menyebutkan beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem waktu, dan sistem kontrak/borongan.

#### 1. Sistem Prestasi

upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengukuran dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

#### 2. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, Minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah: 1) Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktivitasnya tinggi di atas rata-rata; 2) Tidak membedakan usia pengalaman dan kemampuan pegawai; 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja; 4) Kurang mengakui

adanya prestasi kerja pegawai. Sedangkan kelebihanannya adalah: 1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat; 2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik; 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

### 3. Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak atau golongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap dan atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

Dalam penentuan nilai kompensasi tidak lepas pengaruh beberapa faktor. Menurut Hasibuan tersebut diantaranya: 1) Permintaan dan penawaran tenaga kerja; 2). Kemampuan dan kesediaan perusahaan; 3) Serikat buruh/organisasi pegawai; 4) Produktivitas kerja pegawai; 5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres; 6) Biaya hidup/*cost of living*; 7) Posisi jabatan pegawai; 8) Pendidikan dan pengalaman kerja; 9) Kondisi perekonomian nasional; 10) Jenis dan sifat pekerjaan (Hasibuan, 2006).

### 2.5. Penelitian yang Relevan

Berikut hasil penelitian relevan yang telah dilakukan sebelumnya yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis namun yang sama persis belum pernah ada, diantaranya:

3. Abdullah Qodir (2012) dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Alfalah Bakalan Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara”. Metode penelitian yang diterapkan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan Implementasi manajemen sumber daya manusia Ponpes Alfalah dilakukan sebagai berikut: perencanaan dilakukan berdasarkan analisis trend, kemudian dirumuskan dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian baru dilakukan pembagian tugas pengurus dan tenaga pendidik. Pelaksanaan meliputi: metode rekrutmen belum terbuka sehingga tidak ada seleksi. Orientasi belum dilaksanakan pada semua tenaga baru. Pelatihan untuk materi umum masih tergantung panggilan dari Kanwil Kemenag. Pengendalian meliputi: penilaian baru menggunakan cara pendekatan individual. Kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan job analisis.
4. Efi Rufaiqoh Muhaimin (2017) yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap”. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dengan *On The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *Off The Job Training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, MGMP, study banding. Metode Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga



kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap dengan pelatihan, pengelolaan kinerja guru, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pendidikan dan pelatihan (Diklat), seminar, supervisi dan studi lanjut.

5. Hidayatus Sholihah (2018) dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Yogyakarta III”. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Yogyakarta III (1) menyusun perencanaan SDM yang mengacu pada visi madrasah tetapi hal ini tidak efektif karena madrasah tidak memiliki hak untuk merencanakan; (2) merekrut guru dan pegawai yang kompeten secara efektif melalui surat kabar; (3) menetapkan empat jenis seleksi yang efektif yaitu: seleksi administrasi, seleksi akademik, wawancara dan micro teaching dan menempatkan guru dan pegawai berdasarkan pada kualifikasi akademik dan kompetensi yang mereka miliki; (4) menyelenggarakan program training dan pengembangan secara efektif yang disesuaikan dengan kebutuhan guru dan pegawai seperti curah ide dan wawasan, study banding, presentasi internal dan evaluasi dan koordinasi; (5). menilai kinerja dengan cara mengecek kelengkapan administrasi mengajar guru dan supervisi tetapi pelaksanaan penilaian kinerja belum efektif; (6) memberikan kompensasi secara efektif kepada guru dan pegawai berdasarkan status mereka; 7) menyelenggarakan program kesehatan yang efektif dengan menciptakan lingkungan sekolah yang bersih dan sehat; 9) menyusun program-program untuk menjalin hubungan antara guru dan pegawai secara efektif.
6. Sri Marlia Puteri (2018) dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Madrasah pada Yayasan Ummushabri Kota Kendari)”.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa proses rekrutmen SDM dimulai dari tahapan perencanaan SDM berupa analisis kebutuhan. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pihak manajemen Yayasan membuka penerimaan dan melakukan seleksi. Seleksi dilaksanakan dalam empat tahapan meliputi verifikasi berkas, tes tertulis, tes wawancara, dan praktikum. Setelah tahapan seleksi selesai, maka selanjutnya adalah tahapan penempatan SDM yaitu proses pendistribusian tenaga SDM persatuan pendidikan sesuai dengan perencanaan SDM sebelumnya. Manajemen pengembangan mutu SDM di lingkungan Yayasan Ummushabri Kendari dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan yang meliputi kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun oleh pengawas satuan pendidikan. Peningkatan kualifikasi pendidikan bagi guru mengoptimalkan kegiatan MGMP dan KKG bagi guru, dan mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan workshop, pelatihan, seminar dan lain-lain. Baik yang diselenggarakan oleh Yayasan secara internal maupun kegiatan yang diselenggarakan secara eksternal oleh pihak lain di luar Yayasan. Sistem penilaian kinerja bagi tenaga pendidik persatuan pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan umum seperti deklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu penilaian secara internal oleh pihak manajemen Yayasan dan penilaian secara eksternal oleh Kementerian Agama yang ditujukan untuk guru-guru yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja SDM di tingkat Yayasan berlangsung sekali per triwulan.

7. Erwan Cakra Yudha (2021) yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding

School Klaten”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan berupa studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan; 2) faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah kurangnya koordinasi manajemen perencanaan pada masa pandemi, kurangnya SDM yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan lembaga dalam rekrutmen, terbatasnya waktu manajemen pelatihan pengembangan SDM, belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi, serta belum adanya agenda dan tindak lanjut yang berkesinambungan dalam manajemen pengawasan, hal ini dikarenakan belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala.

Berdasarkan beberapa penelitian relevan yang telah dikemukakan di atas dapat kami jelaskan persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini dalam tabel berikut:

Tabel 2.5  
Persamaan dan Perbedaan penelitian relevan

<b>No.</b>	<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>
1.	Abdullah Qodir (2012)	Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Alfalah Bakalan Kecamatan	1) Metode Kualitatif 2) Dimensi SDM yang diteliti: perencanaan, rekrutmen, Kompensasi.	1) Penelitian ini memasukkan dimensi pengembangan 2) Penelitian ini adalah studi kasus MSDM di sekolah

		Kalinyamatan Kabupaten Jepara		baru, sedangkan penelitian Abdul Qodir adalah deskripsi MSDM di pondok Modern yang sudah maju.
2.	Efi Rufaiqoh Muhaimin (2017)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap	1) Metode Kualitatif 2) Dimensi SDM yang diteliti adalah Pengembangan SDM	1) Penelitian ini memasukkan dimensi perencanaan, rekrutmen, dan kompensasi 2) Penelitian ini adalah studi kasus di sekolah baru, sedangkan Efi Rufaiqoh Muhaimin mendeskripsikan MSDM sekolah Modern yang sudah maju.
3.	Hidayatus Sholihah (2018)	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Yogyakarta III	1) Metode Kualitatif 2) Dimensi SDM yang diteliti: Perencanaan, rekrutmen, seleksi, training dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi	1) Penelitian ini tidak memasukkan penilaian kinerja 2) Penelitian ini adalah studi kasus di sekolah baru, sementara Hidayatus Sholihah mendeskripsikan MSDM sekolah Modern yang sudah maju.
4.	Sri Marlia Puteri (2018)	Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Madrasah pada Yayasan Ummushabri Kota Kendari)	1) Metode Kualitatif 2) Pendekatan studi kasus 3) Dimensi SDM yang diteliti: rekrutmen, seleksi, penempatan, dan penilaian Kinerja	1) Penelitian ini memasukkan dimensi kompensasi 2) Penelitian ini adalah studi kasus di sekolah baru, sementara Sri Marlia Puteri penelitian studi kasus di sekolah maju.
5.	Erwan	Implementasi	1) Metode	1) Penelitian ini

	Cakra Yudha (2021)	Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding School Klaten	Kualitatif 2) Pendekatan studi kasus 3) Dimensi SDM yang diteliti: perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan.	tidak memasukkan dimensi evaluasi dan pengawasan 2) Penelitian ini adalah studi kasus di sekolah baru, sedangkan Erwan Cakra Yudha adalah penelitian studi kasus di sekolah maju.
--	--------------------	--	--	--

## 2.6. Kerangka Pikir

Berdasarkan konsep dan pendapat-pendapat yang diuraikan di atas, penulis berasumsi bahwa keberhasilan implementasi manajemen sumber daya manusia pendidikan di SMK Al-Munawwarah merupakan faktor penentu mutu dan kualitas SMK Al-Munawwarah. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia merupakan tanggung jawab penyelenggara dan pengelola sekolah yaitu Yayasan dan Kepala Sekolah. Perlu upaya maksimal dari mereka untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik sebagai upaya peningkatan mutu SMK Al-Munawwarah sehingga melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat. Sebagai sekolah swasta yang keseluruhan pengelolaan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, maka apabila perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, dan kompensasi tenaga pendidik dilaksanakan dengan baik, maka hal tersebut akan menentukan mutu dan kualitas SDM, terciptanya komitmen tenaga pendidik terhadap SMK Al-Munawwarah dan berakibat pada mutu dan kualitas sekolah yang dijalankan yaitu SMK Al-Munawwarah itu sendiri. Sebaliknya apabila perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan kompensasi tenaga pendidik tidak dilaksanakan



dengan baik, maka hal tersebut akan menghambat upaya peningkatan mutu dan kualitas SDM dan berakibat menurunnya mutu dan kualitas sekolah yang dijalankan.

Oleh karena itu yang dideskripsikan dalam rencana penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia pendidikan khususnya tenaga pendidik. Dimana yang akan dilakukan peneliti adalah menuliskan hasil kajian manajemen tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah yaitu penerapan dimensi-dimensi manajemen tenaga pendidik mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, dan kompensasi.



Adapun Kerangka pikir rencana penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.6  
Kerangka Pikir Penelitian

