

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi SDM difokuskan pada kata kuncinya yakni daya (energi) yang berarti kekuatan yang telah dimiliki manusia sehingga menumbuhkan kemampuan (*competency*) yang dapat digunakan untuk maju ke arah yang positif. Sebagai anggota masyarakat, setiap orang perlu memiliki daya atau kemampuan dalam kehidupan pribadinya maupun dalam peranannya di dalam status kedinasannya baik instansi pemerintah maupun swasta.¹ Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia:

- a. Manajemen SDM merupakan sebuah seni yang berpengaruh terhadap upaya penyusunan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan seluruh kegiatan yang melibatkan sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan dari tujuan organisasi.
- b. Manajemen SDM berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi seluruh aktifitas organisasi seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM atau tenaga kerja agar dapat mewujudkan harapan organisasi yang bermacam-macam baik bagi individu, perusahaan, maupun masyarakat.

¹ Anwar dan Padli, Manajemen Sumber Daya Manusia.

- c. Manajemen SDM adalah seni serta ilmu yang berhubungan dengan pengaturan peran-peran tenaga kerja dengan efektivitas dan efisiensi yang tinggi supaya dapat membantu dalam mencapai harapan atau tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat luas.²
- d. Manajemen sumber daya manusia adalah bahwa setiap organisasi memiliki unsur yang sangat penting yakni manusia, kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan baik akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai semua target dan tujuannya serta dalam menghadapi tantangan-tantangan baik bersifat internal maupun eksternal. Masalah-masalah perilaku organisasi seperti kesesuaian pekerjaan, pengembangan diri, keadilan, harapan, dan kewajaran merupakan bagiandari manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan.
- e. Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan dan pengembangan tenaga kerja dalam rangka pencapaian secara efektif terkait target-target dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.
- f. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah seni dan juga ilmu yang berkaitan dengan serangkaian aktivitas dalam mengelola tenaga kerja pada suatu lembaga, organisasi, maupun perusahaan agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Serangkaian aktivitas tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian,

² R. Sabrina, Manajemen Sumber Daya Manusia, vol. 1 (umsu press, 2021).

- pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi hingga manajemen resiko.
- g. Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang manajer dalam menjalankan aspek individu atau sumber daya manusia yang meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.³
- h. MSDM adalah suatu proses mendayagunakan individu secara manusiawi sebagai tenaga kerja, supaya kemampuan fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi dengan maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, lembaga maupun perusahaan.⁴

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan dan pengembangan terhadap kemampuan serta kekuatan manusia atau orang yang bersangkutan dalam organisasi. Dalam lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia berarti proses mengelola, mengatur, dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya sehingga dapat memberikan pengajaran yang berkualitas kepada para peserta didik.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan aktivitas di sebuah lembaga pendidikan, diperlukan fungsi manajemen secara berkala dan dibutuhkan penerapan secara tepat. Setiap fungsi manajemen yang digunakan akan saling berkaitan dengan fungsi lainnya, seperti sebuah sistem yang saling

³ Azan dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kajian Teoritis Dan Praktis Dalam Pendidikan*.

⁴ Anwar dan Padli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

menunjang.⁵ Menurut Hasibuan, fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional.

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah aktivitas mengestimasi permintaan, kebutuhan, dan *supply* tenaga kerja secara sistematis di waktu yang akan datang. Fungsi perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk merancang dan menetapkan aktivitas dari fungsi lainnya seperti pengorganisasian, pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kerja. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, maka lembaga pendidikan dapat mengetahui gambaran akan masa depan dengan jelas serta mampu mengantisipasi kekurangan dalam kualitas tenaga kerja.

Terdapat beberapa fungsi dalam perencanaan SDM yaitu mengkaji faktor sosial dan teknologi serta merumuskan dan menggabungkan rencana SDM dengan rencana lembaga pendidikan sehingga dapat memberikan dampak terhadap pekerjaan karyawan maupun terhadap kebutuhan dan ketersediaan SDM bagi lembaga pendidikan; membuat estimasi

⁵ Edison Siregar, "Manajemen sumber daya manusia" (Widina Bhakti Persada Bandung, 2022).

SDM; mendukung aktivitas pengadaan, alokasi, kompetensi, dan pengembangan SDM; serta memahami nilai-nilai penggunaan SDM. Tujuan dilakukannya fungsi perencanaan SDM dalam lembaga pendidikan adalah untuk menyediakan SDM yang dibutuhkan dan menjamin penggunaan SDM yang optimal baik dalam hal kualitas maupun kuantitas di masa sekarang dan juga di masa yang akan datang.

Dalam sebuah organisasi yang besar, proses penentuan kebutuhan dan perencanaannya harus didukung dengan pendekatan kuantitatif yang memadai serta data yang akurat dan dapat dipercaya. Berikut ini proses dalam fungsi perencanaan SDM di lembaga pendidikan:⁶

- a) Pahami visi, misi, tujuan, strategi dan struktur lembaga pendidikan terlebih dahulu serta pelajari keadaan SDM secara kualitas maupun kuantitas.
- b) Hitung kebutuhan SDM yang ingin dicapai sesuai rencana strategi lembaga pendidikan.
- c) Pelajari perbedaan antara keadaan SDM yang ada dengan kebutuhan SDM yang ingin dicapai dengan menghitung penyusutan dari SDM yang ada.
- d) Rumuskan berapa jumlah SDM yang akan direkrut dan SDM mana yang berlebihan atau tidak diperlukan lagi.

⁶ Hasnadi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan," *Bidayah* 10, no. 2 (2019).

e) Jika terdapat SDM yang masih dibutuhkan lakukan rencana perekrutan dan jika terdapat SDM yang berlebihan lakukan rencana penyusutan.

2) Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Pengorganisasian adalah proses rangkaian struktur lembaga pendidikan yang sesuai dengan tujuan dasar lembaga, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya. Dalam proses rangkaian struktur organisasi terdapat aspek utama yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai mekanisme formal sesuai lembaga pendidikan yang dikelola. Beberapa faktor yang utama yang menentukan perancangan dari struktur organisasi lembaga pendidikan, meliputi strategi lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan; teknologi yang digunakan; dan sumber daya manusia atau orang yang terlibat didalamnya. Sementara struktur organisasi terdiri dari spesialis kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi kegiatan, sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, serta ukuran suatu kerja menunjukkan jumlah karyawan.

Adapun prosedur dalam fungsi pengorganisasian SDM adalah sebagai berikut:⁷

- a) Pembagian seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan.
 - b) Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan yang dapat dikerjakan oleh karyawan secara logis.
 - c) Pengembangan suatu metode untuk mengkoordinasikan pekerjaan SDM sehingga menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.
- 3) Pengarahan Sumber Daya Manusia

Pengarahan merupakan aktivitas yang digunakan untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan dengan mengarahkan seluruh karyawan agar bersedia bekerja sama secara efektif dan efisien.⁸ Dalam merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan maka diperlukan adanya arahan (*directing*) dari manajer agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif. Pelaksanaan pengarahan dapat didelegasikan kepada orang lain yang memiliki wewenang. Hal tersebut biasa terjadi di sebuah organisasi atau perusahaan yang besar.⁹

⁷ Ganis Aliefiani Mulya Putri, Srirahayu Putri Maharani, dan Ghina Nisrina, "Literature View Pengorganisasian: SDM, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 3 (1 Januari 2022): 286–99, <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>.

⁸ Muhammad Syaifullah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Bahasa Arab," *Jurnal Ihtimam* 5, no. 1 (18 Juni 2022): 74–88, <https://doi.org/10.36668/jih.v5i1.380>.

⁹ Egidia Amalia Putri dkk., "Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia," *Insight Management Journal* 2, no. 3 (30 Mei 2022): 81–90, <https://doi.org/10.47065/imj.v2i3.156>.

4) Pengendalian Sumber Daya Manusia

Fungsi pengendalian merupakan fungsi SDM yang digunakan untuk mengawasi aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan agar dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, pengendalian juga di perlukan apabila terjadi hambatan pada pelaksanaan kegiatan untuk memecahkan masalah dan mencari solusi.¹⁰ Pengendalian dapat dikatakan sebagai kegiatan mengarahkan seluruh pegawai agar bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan dan menaati peraturan-peraturan perusahaan. Apabila terjadi tindakan penyimpangan atau kesalahan maka akan dilakukan evaluasi dan melakukan perencanaan ulang.¹¹

Dalam kinerjanya, manajemen sumber daya manusia tidak dipungkiri sering terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan pada proses pengadaan dan pelatihan tenaga kerja yang menyebabkan kekacauan sehingga tidak mendapat nilai tambah bagi perusahaan.¹² Oleh karena itu, lembaga pendidikan dalam menghendaki kinerja pendidik dan tenaga kependidikannya harus melakukan pengendalian internal guna menilai aktivitas atau kegiatan yang terdapat dalam proses manajemen sumber daya manusia.

¹⁰ Syaifullah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Bahasa Arab."

¹¹ Putri dkk., "Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia."

¹² Andi Baharuddin dan Haery Mogat, "Strategi Pengendalian Internal Dalam Perekrutan Dan Pelatihan Karyawan Pada Citraland Celebes Di Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan," *EKONOMEKTRIKS* 6, no. 1 (24 Februari 2023): 31–41.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi kinerja guru dan staff saja, akan tetapi juga dapat digunakan untuk memelihara dan mengembangkan potensi guru dan staff tersebut. Evaluasi guru/staff dilakukan dengan menilai kontribusinya terhadap organisasi selama periode tertentu. Dengan demikian, dapat diketahui tingkat kinerja yang dimiliki guru/staff jika dibandingkan dengan standar pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi.¹³ Dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas guru/staff, harus menggunakan sistem penilaian yang terstandar, berimplikasi positif, dan berkelanjutan. Sistem penilaian kinerja guru dilaksanakan setiap tahun yakni Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan guru dalam menjalankan tugasnya melalui tingkat penguasaan kompetensi dan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).¹⁴

Upaya pengembangan potensi pegawai berdasarkan sistem kerja dan perkembangan karir dalam Peraturan Pemerintah dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan oleh pejabat nilai. Dalam hal ini, pejabat nilai adalah atasan pegawai yang memiliki jabatan minimal eselon V atau yang ditetapkan. Penilaian prestasi kerja termasuk dalam salah

¹³ Nina Nurjanah, Siti Qomariyah, dan Kun Nurachadijat, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah," 2021, <https://ejournal.imn.ac.id/index.php/al-iqnaa/article/view/19>.

¹⁴ Frista Iin Wahyuni, Dini Ariyasanti, dan Imam Mashudi, "Analisis Model Sistem Penilaian Kinerja Guru SMP Negeri Se Kecamatan Limboto," *Jurnal Pendidikan Glasser* 6, no. 1 (2022): 37–42.

satu bagian dari proses manajemen kinerja. Proses ini dimulai dengan menyusun perencanaan prestasi kerja yang berisi pengaturan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan penetapan parameter yang berisi aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, waktu, serta biaya yang berkaitan dengan tugas jabatan. Penilaian SKP adalah proses membandingkan pencapaian kinerja dengan target yang telah ditetapkan. Tujuan penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:¹⁵

- a) Untuk menilai tingkat tanggungjawab pegawai terhadap pekerjaannya.
- b) Sebagai dasar untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai.
- c) Sebagai dasar untuk panduan dalam memberikan pelatihan.
- d) Sebagai alat untuk memberikan nasihat dan motivasi kepada pegawai.
- e) Sebagai dasar untuk menentukan pembayaran upah, gaji, dan bonus pegawai.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang pertama yakni pengadaan. Pengadaan SDM merupakan hal yang penting, sulit, dan kompleks karena untuk memperoleh dan

¹⁵ Sumiati Sumiati, Muttaqin Muttaqin, dan Afriza Afriza, "Penilaian Prestasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Sasaran Kerja dan Perilaku Kerja," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 1 (2024): 187–96.

menempatkan orang-orang yang kompeten dengan tepat tidaklah mudah seperti membeli dan memakai suatu barang. Pengadaan adalah proses *recruitmen*, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh tenaga kerja yang mampu membantu tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pengadaan tenaga kerja dapat mencerminkan berhasil atau tidaknya tujuan suatu lembaga. Apabila tenaga kerja yang diterima kompeten, maka akan mudah untuk mewujudkan tujuan. Namun sebaliknya, apabila tenaga kerja yang diterima kurang memenuhi syarat, maka akan sulit dalam mencapai suatu tujuan.¹⁶

Berikut ini proses atau langkah-langkah pengadaan sumber daya manusia:

a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja bertujuan untuk memperkirakan jumlah kebutuhan tenaga kerja masa sekarang dan masa yang akan datang sesuai dengan beban pekerjaan sehingga kekosongan jabatan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus berdasarkan informasi dari faktor internal dan eksternal perusahaan yang meliputi:

- (1) Jumlah produksi
- (2) Ramalan-ramalan usaha
- (3) Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja

¹⁶ Malayu SP Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Bumi Aksara*, 2016.

- (4) Perencanaan karir pegawai
- (5) Perkembangan teknologi
- (6) Perluasan perusahaan

b) Penarikan (*recruitmen*)

Penarikan adalah kegiatan mencari dan menarik tenaga kerja agar bersedia melamar lowongan kerja yang ada pada suatu lembaga atau instansi. Proses rekrutmen karyawan yang baik adalah sebagai berikut:

(1) Penentuan dasar penarikan

Dalam penentuan dasar penarikan harus berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Spesifikasi pekerjaan harus diuraikan secara jelas dan rinci agar para pelamar mengetahui kriteria yang dibutuhkan dalam lowongan kerja tersebut.

(2) Penetapan sumber-sumber rekrutmen

- (a) Sumber internal yaitu tenaga kerja yang akan mengisi lowongan kerja diambil dari dalam perusahaan tersebut, dengan memutasikan tenaga kerja yang memenuhi spesifikasi pekerjaan tersebut.
- (b) Sumber eksternal yaitu tenaga kerja yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perusahaan.

(3) Metode-metode penarikan

(a) Metode terbuka, kegiatan penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak atau elektronik agar dapat diketahui oleh masyarakat luas.

(b) Metode tertutup, kegiatan penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.

(4) Kendala-kendala penarikan

Kendala yang dihadapi setiap perusahaan dalam proses *recruitmen* akan berbeda-beda. Namun pada umumnya, kendala tersebut terkait kebijaksanaan organisasi, persyaratan jabatan, kondisi tenaga kerja, metode pelaksanaan penarikan, solidaritas perusahaan, dan lingkungan eksternal.

c) Seleksi (*selection*)

Seleksi merupakan proses pengambilan keputusan oleh lembaga dimana calon tenaga kerja dipilih untuk menempati suatu jabatan sesuai dengan persyaratan dan penilaian karakteristiknya.¹⁷ Proses seleksi pendidik dan tenaga kependidikan memiliki tujuan utama yakni untuk menentukan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang akan dipilih sesuai kriteria sekolah dari seluruh pelamar yang

¹⁷ Hidayat Maskur, Purwanto Purwanto, dan Siti Choiriyah, "Manajemen pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pada madrasah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 715–24.

telah didapatkan dalam proses rekrutmen. Secara umum, terdapat metode dan cara yang digunakan dalam proses seleksi yakni seleksi persyaratan administrasi, pengetahuan umum, wawancara, referensi, kondisi psikologi, dan pemeriksaan kesehatan. Selain itu, proses seleksi dalam pendidikan juga menguji kompetensi dan kemampuan dalam mengelola kelas. Tahapan-tahapan dalam proses seleksi dapat dikombinasikan dan dikembangkan berdasarkan pertimbangan setiap lembaga pendidikan sehingga terdapat berbagai variasi dalam tahapan proses seleksi pendidik dan tenaga kependidikan.¹⁸

d) Penempatan, Orientasi, dan Induksi

Penempatan tenaga kerja merupakan tindak lanjut dari tahap seleksi yaitu menempatkan sekaligus mendelegasikan kewenangan kepada calon tenaga kerja yang diterima pada jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Orientasi karyawan atau pengenalan bagi setiap tenaga kerja baru dilakukan guna meyakinkan mereka bahwa telah benar-benar diterima dengan tangan terbuka menjadi tenaga kerja yang akan bekerja sama dengan tenaga kerja yang lain pada perusahaan tersebut. Induksi karyawan

¹⁸ Rony Sandra Yofa Zebua, *5W+1H Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Magister Pendidikan Islam, Universitas Islam Bandung, 2020).

adalah kegiatan untuk mengubah perilaku tenaga kerja baru agar dapat menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.¹⁹

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan fungsi manajemen SDM yang terdiri dari kegiatan pelatihan, perencanaan, pengembangan karir individu, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja. Pelatihan berkaitan dengan pekerja non manajerial, namun pengembangannya mengacu pada manajerial.²⁰ Fungsi manajemen pengembangan dalam pendidikan yaitu untuk mempersiapkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghadapi tantangan pendidikan di masa yang akan datang melalui pendidikan dan pelatihan. Evans berpendapat bahwa pengembangan profesi guru memiliki dimensi yang mencakup pengembangan fungsi, pengembangan sikap, pengembangan budaya, dan pengembangan aturan.²¹

Prosedur dalam proses pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yaitu:²²

- a) Melakukan analisis tempat kerja, dimulai dari pengamatan dan membandingkan kinerja aktual dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kemudian proses investigasi segala

¹⁹ Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia."

²⁰ Ibid hal 190.

²¹ Maskur, Purwanto, dan Choiriyah, "Manajemen pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pada madrasah."

²² Arniati Batu Sumbang dan Hotmaulina Sihotang, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Kristen," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 4 (3 Juni 2022): 5131–40, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3097>.

kendala dan masalah dilakukan jika kinerja aktual tidak memenuhi kriteria. Selanjutnya pemecahan masalah dengan mencari solusi dari masalah yang dihadapi.

- b) Melakukan analisis kebutuhan dalam mengembangkan potensi, langkah awal dalam tahap ini yaitu mengidentifikasi standar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kemudian menentukan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya menentukan kebutuhan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengembangan sumber daya manusia terdiri dari dua jenis yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.²³

- a) Pengembangan secara informal, pengembangan ini atas dasar keinginan tenaga kerja sendiri untuk melatih dan mengembangkan kemampuannya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.
- b) Pengembangan secara formal, pengembangan ini ditugaskan oleh perusahaan agar tenaga kerja mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan secara internal yakni oleh perusahaan sendiri maupun eksternal yakni oleh lembaga-lembaga pelatihan lain.

²³ Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia."

Sedangkan metode yang dapat dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:²⁴

- a) Metode pendidikan atau *education*, metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan kecakapan dan keahlian manajer dalam memimpin para bawahannya secara efektif.
- b) Metode latihan atau *training*, metode latihan didasarkan pada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor yaitu jumlah peserta, latar belakang peserta, waktu, biaya, tingkat pendidikan dasar peserta, dan lain-lain.

Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan, lembaga pendidikan harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kesempatan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, seminar, simposium, dan lokakarya guna meningkatkan pengembangan diri. Selain itu, pendidik dan tenaga kependidikan juga harus melakukan pengembangan diri secara mandiri dengan memanfaatkan teknologi, serta membaca buku dan artikel untuk menambah pengetahuannya. Pelatihan biasanya juga dilakukan oleh direktorat dengan memberikan pelayanan pelatihan seperti perlindungan kesejahteraan, peningkatan kualifikasi pendidikan, kompetensi, sertifikasi, dan profesi.²⁵

²⁴ Ibid.

²⁵ Bayu, "Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di paud it alhamdulillah yogyakarta."

Pengembangan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan, *workshop*, seminar, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan melanjutkan pendidikan serta sertifikasi.²⁶ Sedangkan dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dapat dilakukan dengan aktif dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk pendidik dan kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) untuk kepala sekolah serta berpartisipasi dalam program Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PPB) yang diadakan oleh kabupaten. Selain itu, sekolah juga dapat melakukan pengembangan secara internal untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dengan mendatangkan pembicara dari luar ke lembaga pendidikan tersebut.²⁷

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi atau bisa disebut dengan balas jasa digunakan untuk kepentingan karyawan, perusahaan, dan pemerintah. Kompensasi didasarkan pada prinsip adil dan wajar dalam memberikan kepuasan bagi semua pihak serta dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian kompensasi ini dikarenakan adanya ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin.

²⁶ Nurlindah, Mustami, dan Musdalifah, "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan."

²⁷ Lorensius Amon, Theresia Ping, dan Soerjo Adi Poernomo, "Tugas dan fungsi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan," *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 2021, 1–12.

Menurut Hasibuan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu sebagai berikut:²⁸

- a) Kemampuan dan kesediaan tenaga kerja
- b) Produktivitas tenaga kerja
- c) Posisi jabatan tenaga kerja
- d) Pendidikan dan pengalaman tenaga kerja
- e) Jenis dan sifat jabatan
- f) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- g) Serikat buruh / organisasi tenaga kerja
- h) Pemerintah dan undang-undang
- i) Biaya hidup / cost of living
- j) Kondisi perekonomian sosial

Pemberian kompensasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus non PNS didasari oleh kebijakan yayasan / lembaga pendidikan. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS tidak hanya mendapat gaji pokok, melainkan juga mendapat beberapa tunjangan yang meliputi:²⁹

- a) Tunjangan jabatan struktural yaitu tunjangan jabatan yang diberikan kepada PNS yang memiliki tugas penuh dalam jabatan struktural sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

²⁸ Nuraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," Jurnal Idaarah 3, no. 1 (2019): 124–137.

²⁹ Ibid hal 135.

b) Tunjangan jabatan fungsional yaitu tunjangan jabatan yang diberikan kepada PNS yang memiliki tugas penuh dalam jabatan fungsional sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4) Pengintegrasian (*Integration*)

Integritas adalah proses menyatukan dua kepentingan antara tenaga kerja dengan lembaga/organisasi yang dapat berbenturan dalam pengembangan sumber daya manusia. Manajer puncak maupun individu yang bersangkutan dalam hal ini, diharapkan mampu memberikan upaya untuk mencapai integritas yang tinggi diantara anggota lembaga/organisasi. Upaya atau kegiatan integritas dapat dilakukan melalui kegiatan motivasi, kerjasama antar anggota, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta antar rekan kerja. Upaya lain yakni meminimalkan konflik antar kelompok dalam organisasi dapat dilakukan melalui pemahaman yang baik antara sumber daya manusia dan manajemen.

Hasibuan berpendapat bahwa integritas bertujuan untuk mengikutsertakan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi sehingga mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi untuk memenuhi kebutuhannya. Pengintegrasian memiliki prinsip mutualisme yakni harus mampu menghasilkan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Dalam pelaksanaan proses integritas, seorang manajer harus

menggunakan metode yang tepat dan sesuai dengan prinsip pengintegrasian yang ada. Penggunaan metode yang tepat dapat memudahkan dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi dengan memberikan solusi pemecahan konflik yang dapat dipertanggungjawabkan. Berikut ini beberapa jenis metode yang dapat digunakan dalam proses pengintegrasian:³⁰

- a) Hubungan antar manusia (*Human Relations*)
- b) Motivasi (*Motivation*)
- c) Kepemimpinan (*Leadership*)
- d) Kesepakatan kerja bersama (KKB)
- e) *Collective bargaining* merupakan upaya preventif dalam mencegah konflik. Metode ini adalah sebuah upaya negoisasi antara manajer dengan karyawan yang bertujuan untuk menciptakan iklim harmonis dalam lembaga/organisasi.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang berhubungan dengan keamanan, keselamatan, dan kesehatan tenaga kerja yang sebaik-baiknya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap tenaga kerja agar lebih produktif dan loyal guna menunjang proses pencapaian tujuan lembaga/organisasi. Inti dari fungsi pemeliharaan SDM ini yakni mengutamakan

³⁰ “Fungsi Integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia - Unduh Buku | 1-18 Halaman | AnyFlip,” diakses 4 Juni 2023, <https://anyflip.com/ubzpr/dqdg/basic>.

perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi tenaga kerja agar tetap sehat serta terkontrol dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, keamanan dan keselamatan tenaga kerja juga mendapat jaminan hingga minimal mencapai tingkat kesejahteraan.

Terdapat beberapa prinsip dasar yang efektif dalam proses pelaksanaan fungsi pemeliharaan, yaitu sebagai berikut:³¹

- a) Asas manfaat dan efisiensi, Pemeliharaan harus dilakukan secara efisien dan mampu memberikan manfaat dalam keamanan dan keselamatan tenaga kerja, meningkatkan prestasi kerja, dan loyalitas tenaga kerja terhadap lembaga/organisasi.
- b) Kebutuhan dan kepuasan, Pemeliharaan harus didasarkan pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan SDM supaya mereka bersedia bekerja dengan efektif dan efisien sehingga tujuan pemeliharaan keamanan, keselamatan, kesehatan, dan sikap tenaga kerja dapat tercapai dengan baik.
- c) Keadilan dan kelayakan, Pemeliharaan harus diterapkan secara adil dan layak agar tidak terjadi masalah sehingga dapat menciptakan konsentrasi dan ketenangan tenaga kerja yang berpengaruh terhadap pengerjaan tugasnya seperti lebih meningkatkan kedisiplinan, kerja sama, dan semangat kerja.

³¹ Sugijono, "Pemeliharaan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (The Employee Maintenance in The Human Resource Management)," *Politeknik Negeri Semarang*, t.t.

- d) Peraturan legal, Pemeliharaan harus bersumber dari undang-undang atau peraturan yang berlaku supaya terhindar dari konflik maupun intervensi serikat buruh dan pemerintah.
- e) Kemampuan perusahaan, Perusahaan harus memiliki kemampuan yang dijadikan pedoman dalam program pemeliharaan SDM agar kelak tidak menghancurkan perusahaan itu sendiri.

Dalam pelaksanaan fungsi pemeliharaan terdapat beberapa metode yang dapat diimplementasikan, sebagai berikut:³²

- a) Metode komunikasi (*communication method*)

Metode komunikasi disebut sebagai nafas kehidupan suatu lembaga/organisasi. Komunikasi yang efektif mampu mencegah kegagalan dalam proses pencapaian tujuan lembaga/organisasi. Oleh karena itu, komunikasi sangat penting dan harus dijaga ketika menjalankan aktivitas di lembaga/organisasi.

- b) Metode insentif (*incentive method*)

Metode insentif adalah suatu tindakan memberikan insentif yang layak dan adil kepada tenaga kerja atas semangat kerja dan loyalitas nya terhadap lembaga karena mereka merasa mendapat perhatian dan pengakuan atas prestasi yang telah dicapainya.

³² Ibid hal 48.

- c) Metode kesejahteraan karyawan (*method of employee benefits*)

Metode kesejahteraan karyawan merupakan bentuk perhatian terhadap kesejahteraan tenaga kerja yang bertujuan untuk membangun rasa nyaman sehingga tenaga kerja betah bekerja sampai pensiun di lembaga/organisasi tersebut.

- d) Metode keselamatan dan kesehatan kerja (*method of safety and health*)

Metode keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi tenaga kerja dari segala kecelakaan kerja atau gangguan-gangguan lainnya yang dapat menyebabkan turunnya atau bahkan hilangnya produktivitas kerja karyawan. Dengan metode ini diharapkan seluruh tenaga mendapat kesehatan yang optimal sehingga mereka mampu memaksimalkan produktivitasnya.

- e) Metode hubungan industrial (*method of industrial relation*)

Metode hubungan industrial bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang sejahtera antara manajer dengan karyawan. Dalam hal ini, manajer didorong untuk menekankan kemitraan yang sejajar dan memperlakukan karyawan secara manusiawi. Sedangkan karyawan didorong untuk menumbuhkan rasa ikut bertanggungjawab dan mendukung kelangsungan lembaga/organisasi.

6) Kedisiplinan (*Discipline*)

Pengertian kedisiplinan menurut Hasibuan adalah tindakan seseorang yang secara sadar bersedia menaati semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran merupakan sikap seseorang yang melaksanakan semua peraturan dengan sukarela serta sadar akan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kedisiplinan dapat berupa tenaga kerja yang mengerjakan semua tugasnya dengan baik, mematuhi semua peraturan yang berlaku, serta datang dan pulang tepat pada waktunya. Oleh karena itu, setiap lembaga/organisasi selalu mempunyai peraturan dan hukuman yang ditujukan kepada seluruh tenaga kerjanya.

Dalam menciptakan tata tertib yang baik, maka diperlukan sebuah peraturan yang digunakan untuk memberikan penyuluhan dan bimbingan bagi tenaga kerja. Dengan demikian, kedisiplinan ini akan mendukung tercapainya tujuan yang telah disepakati oleh tenaga kerja dan lembaga/organisasi. Begitu juga sebaliknya, jika tenaga kerja tidak mematuhi peraturan yang ada maka lembaga/organisasi akan sulit dalam mencapai tujuannya. Sebuah lembaga/organisasi dapat dikatakan memiliki kedisiplinan yang baik jika seluruh tenaga kerjanya melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan. Tingkat kedisiplinan di suatu lembaga/organisasi dipengaruhi oleh banyak indikator yang meliputi tujuan dan kemampuan;

keteladanan pimpinan; balas jasa (gaji dan kesejahteraan); keadilan; ketegasan; waskat (pengawasan melekat); sanksi hukum; dan hubungan kemanusiaan.³³

7) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja atau dapat disingkat PHK merupakan proses pengakhiran hubungan kerja antara tenaga kerja dengan pimpinan dikarenakan suatu hal tertentu yang berarti berakhir pula hak dan kewajiban tenaga kerja terhadap lembaga/organisasi. PHK dapat disebabkan karena pengunduran diri, habis kontrak, dan kebijakan dari lembaga/organisasi. Beberapa fungsi dari program PHK yaitu mengurangi biaya tenaga kerja; meningkatkan inovasi; menggantikan kinerja yang buruk; dan kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar. Alasan dan mekanisme program PHK terhadap tenaga kerja dijadikan sebagai prinsip-prinsip yang diuraikan dibawah ini:³⁴

- a) Undang-Undang, Undang-undang dapat menyebabkan seorang tenaga kerja WNA harus berhenti jika masa izinnya sudah habis.
- b) Keinginan tenaga kerja, Tenaga kerja dapat memutuskan hubungan kerjanya atau berhenti sewaktu-waktu jika ada keperluan mendesak dan harus sesuai peraturan perundang-undangan.

³³ Khoirotul Bariyah, "Implementasi Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," . . . *Volume*. 16 (t.t.).

³⁴ "Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia – PusatTesis.Com | WA 0852-2588-7747," 6 Mei 2017, <https://pusattesis.com/phk-sdm/>.

- c) Kebijakan perusahaan, Perusahaan dapat memberhentikan tenaga kerja secara hormat jika ia melakukan kesalahan yang menyebabkan lembaga rugi besar.
- d) Pensiun, Tenaga kerja harus berhenti jika telah mencapai usia maksimum yang telah ditetapkan dalam peraturan lembaga/organisasi.
- e) Kesehatan tenaga kerja, Pemberhentian juga dapat dilakukan jika tenaga kerja memiliki gangguan pada kesehatannya. Dalam hal ini dapat berdasarkan kemauan tenaga kerja itu sendiri maupun lembaga namun harus tetap dengan peraturan yang berlaku.
- f) Perusahaan dilikuidasi, perusahaan yang dilikuidasi atau mengalami bangkrut harus terpaksa memberhentikan karyawannya.
- g) Meninggal dunia.
- h) Kontrak kerja berakhir, tenaga kerja harus diberhentikan jika kontrak kerja yang telah disepakati diawal sudah habis.

Menurut Sedarmayanti, ada dua jenis pemutusan hubungan kerja (PHK) yaitu:

- a) Pemberhentian permanen adalah terputusnya hubungan kerja antara tenaga kerja dengan lembaga/organisasi dan sudah tidak ada lagi kemungkinan tenaga kerja untuk kembali bekerja di lembaga/organisasi tersebut.

- b) Pemberhentian sementara adalah pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada tenaga kerja musiman atau pekerja tidak tetap dan bisa juga karena tenaga kerja dikenakan tahanan sementara yang disebabkan oleh tindak pidana.

Sedangkan Mutiara S. Panggabean berpendapat bahwa ada empat jenis PHK sebagai berikut:

- a) PHK atas kehendak sendiri (*voluntary turnover*), hal ini disebabkan oleh tenaga kerja yang memutuskan sendiri ingin berhenti bekerja dengan alasan pribadi.
- b) PHK atas kehendak perusahaan, hal ini disebabkan oleh adanya pengurangan aktivitas perusahaan dan pelanggaran tenaga kerja yang berakibat fatal.
- c) PHK yang disebabkan oleh habisnya kontrak kerja atau karena sudah tidak dibutuhkan lagi oleh perusahaan (*lay off*).
- d) PHK yang disebabkan oleh usia tenaga kerja yang telah mencapai kriteria pensiun (biasanya sekitar usia 60 sampai 65 tahun).

B. Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kualitas sumber daya manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Sumber daya manusia yang bermutu yaitu sumber daya

manusia yang mampu mewujudkan nilai komparatif, kompetitif, inovatif, *generative* dengan mengandalkan kekuatan tertinggi seperti *creativity, intelligence, and imagination*. Dengan demikian, sumber daya manusia tidak perlu menggunakan energi kasar seperti energi otot, bahan mentah, air, lahan, dan lain sebagainya. Kualitas SDM melekat pada dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek non fisik yang berkaitan dengan kemampuan kerja, berfikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Kualitas SDM adalah sumber daya manusia yang berupaya dalam memenuhi standar kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan kualitas mental spiritual (kejuangan).

Kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kesesuaian kompetensi sumber daya manusia sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan telah di tentukan dalam standar nasional pendidikan.

2. Indikator Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Setiap lembaga pendidikan pasti akan memastikan bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikannya telah terpenuhi guna memperoleh kinerja yang maksimal dalam proses pelaksanaan pendidikan hingga mampu berpengaruh terhadap pencapaian standar lainnya. Pendidik yang dimaksud yaitu guru, dosen, pamong belajar, widyaiswara, tutor, konselor, pelatih, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain dari profesi yang bertugas sebagai agen pembelajaran peserta didik. Sedangkan tenaga kependidikan meliputi kepala sekolah / madrasah,

pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan, teknisi, pamong belajar, dan pengelola kelompok belajar. Dalam upaya mendukung kompetensi guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya, maka diperlukan kriteria atau kualifikasi keilmuan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya. Tenaga kependidikan juga tidak dapat terpisahkan dalam proses pendidikan karena berperan penting dalam menangani administrasi pendidikan. Standar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan syarat pencapaian standar pendidikan lainnya sehingga jika terpenuhi maka akan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan dengan perolehan nilai akreditasi.³⁵

Indikator kualitas pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria kompetensi yang harus dipenuhi oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Kriteria kompetensi tersebut berupa standar minimal kualifikasi yang telah ditetapkan oleh undang-undang. Standar pendidik merupakan kriteria minimal kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai teladan, perancang pembelajaran, motivator, dan fasilitator bagi peserta didik. Sedangkan Standar tenaga kependidikan merupakan kriteria minimal kompetensi yang harus dimiliki tenaga kependidikan selain pendidik sesuai dengan tugas dan fungsi dalam melaksanakan pengelolaan administrasi, pelayanan teknis, pengembangan, dan

³⁵ Kisno - dkk., "Analisis Ketercapaian Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar," *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT* 9, no. 4 (30 Oktober 2021): 456–462, <https://doi.org/10.37081/ed.v9i4.3163>.

pengawasan untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Berikut ini kriteria minimal kompetensi dan kualifikasi yang harus dipenuhi pendidik meliputi:³⁶

- a. Kriteria minimal kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.
- b. Kriteria minimal kualifikasi pendidik yaitu sarjana (S1) untuk pendidik pada pendidikan anak usia dini jalur formal serta Jenjang Pendidikan dasar dan menengah jalur formal.

Sedangkan kompetensi yang harus dipenuhi oleh tenaga kependidikan meliputi kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial untuk membantu kelancaran proses pendidikan.

Terdapat sembilan belas indikator dalam ruang lingkup pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi:³⁷

- a. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik minimal D4 atau S1 dari program studi yang terakreditasi.
- b. Pendidik harus memiliki sertifikat.
- c. Pendidik harus mampu mengampu mata pelajaran yang sesuai dengan bidangnya atau uji kelayakan dan kesetaraan.
- d. Pendidik harus memiliki kompetensi pedagogik yang meliputi:

³⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan

³⁷ Iwan Setiawan, "Analisis Ketercapaian Indikator pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Muhammadiyah Cipanas," *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam* 4, no. 1 (30 Juni 2019): 40, <https://doi.org/10.22515/attarbawi.v4i1.1565>.

- 1) Merancang kegiatan pembelajaran peserta didik sesuai kurikulum
 - 2) Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi
 - 3) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik
 - 4) Mengembangkan potensi peserta didik
 - 5) Mengintegrasikan karakteristik peserta didik
 - 6) Metode belajar yang sesuai dengan karakteristik peserta didik
 - 7) Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar
 - 8) Berkomunikasi secara santun, empati, dan efektif
- e. Pendidik harus memiliki kompetensi professional yang meliputi:
- 1) Menguasai kompetensi inti dan dasar pada mata pelajaran yang diampu
 - 2) Menguasai materi, konsep, struktur, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
 - 3) Mengembangkan materi mata pelajaran yang diampu secara kreatif
 - 4) Mengembangkan profesi secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- f. Pendidik harus memiliki kompetensi kepribadian yang meliputi:
- 1) Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlakul karimah sehingga dapat menjadi tauladan
 - 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang berwibawa, teguh pendirian, dan arif
 - 3) Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan budaya
 - 4) Menjunjung tinggi kode etik profesi

- g. Pendidik harus memiliki kompetensi sosial yang ditunjukkan melalui komunikasi santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, wali peserta didik, dan masyarakat.
- h. Guru Bimbingan Konseling (BK) harus memiliki kompetensi profesional yang meliputi:
 - 1) Penguasaan kerangka teoritis dan praksis
 - 2) Penguasaan konsep dan praksis asesmen
 - 3) Penggunaan konsep dan praksis penelitian
 - 4) Perencanaan dan pelaksanaan program
 - 5) Penilaian terhadap proses dan hasil kegiatan
 - 6) Komitmen terhadap etika profesional
- i. Guru BK memiliki ketentuan rasio dengan jumlah peserta didik yakni 1 guru BK melayani maksimal 150 peserta didik.
- j. Kepala sekolah / madrasah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut ini:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik minimal D4 atau S1
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik dan kepala sekolah / madrasah
 - 3) Golongan minimal III/c bagi PNS dan non PNS disetarakan
 - 4) Berusia maksimal 56 tahun dan sehat jasmani rohani
 - 5) Berpengalaman mengajar minimal 5 tahun
 - 6) Memiliki nilai baik untuk penilaian kinerja 2 tahun terakhir
 - 7) Tidak pernah dikenakan hukum disiplin
- k. Kepala sekolah / madrasah harus memiliki kompetensi manajerial sebagai berikut:

- 1) Memimpin penyelenggaraan sekolah / madrasah
 - 2) Menyusun perencanaan dan mengembangkan organisasi
 - 3) Membangun budaya yang mendukung dan kreatif
 - 4) Mengelola perubahan dan perkembangan kurikulum maupun kegiatan belajar
 - 5) Menyusun strategi pengelolaan pendidik dan tenaga administrasi
 - 6) Mengelola seleksi peserta didik
 - 7) Mengelola sarana prasarana
 - 8) Mengelola dan memanfaatkan sistem informasi (TIK)
 - 9) Mengelola keuangan dan ketatausahaan
 - 10) Mengelola hubungan masyarakat
 - 11) Melaksanakan pemantauan, penilaian, dan pelaporan
- l. Kepala sekolah / madrasah harus memiliki kemampuan kewirausahaan yang meliputi:
- 1) Memiliki naluri kewirausahaan
 - 2) Melakukan inovasi dan bekerja keras
 - 3) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik
- m. Kepala sekolah / madrasah harus memiliki kemampuan supervisi akademik sebagai berikut:
- 1) Merencanakan program supervisi
 - 2) Melaksanakan program supervisi terhadap pendidik
 - 3) Mengevaluasi dan menindaklanjuti hasil supervisi

- n. Kepala tenaga administrasi sekolah / madrasah harus memiliki ketentuan sebagai berikut:
- 1) Kualifikasi minimal berpendidikan D3 minimal pengalaman bekerja selama 8 tahun dan D4 atau S1 minimal pengalaman kerja 4 tahun
 - 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah
- o. Tenaga administrasi sekolah / madrasah yang berkualifikasi SMA sederajat harus sesuai dengan bidang tugasnya.
- p. Kepala perpustakaan sekolah / madrasah harus memenuhi syarat-syarat berikut ini:
- 1) Jalur tenaga kependidikan minimal D2, memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan, dan berpengalaman 4 tahun
 - 2) Jalur pendidik minimal S1, memiliki sertifikat kompetensi, dan masa kerja 3 tahun
- q. Tenaga perpustakaan sekolah / madrasah yang berkualifikasi SMA sederajat harus memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan.
- r. Laboran di sekolah / madrasah harus memiliki kualifikasi akademik sesuai dengan standar tenaga laboratorium.
- s. Sekolah / madrasah harus memiliki petugas yang melaksanakan layanan khusus seperti penjaga keamanan, tenaga kebersihan, tukang kebun, pesuruh, dan pengemudi.