

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen dapat dijelaskan secara etimologis maupun ditinjau secara terminologis. Secara etimologis, manajemen atau administrasi dalam bahasa Inggris berasal dari kata *manager* yang berarti mengatur dan mengelola. Manajemen juga dapat diartikan sebagai pengadministrasian, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengoperasian. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan manajemen sebagai cara pengurusan. Pengelolaan atau pengaturan yang dilakukan oleh administrator (manajer/pimpinan) sesuai dengan perintah manajemen.¹

2. Konsep Manajemen

Manajemen pada hakikatnya adalah pengelolaan seluruh kegiatan pendidikan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan pendidikan dalam lingkup kebijakan yang telah ditetapkan. Sebagai penyedia pendidikan, penyedia pendidikan tidak menentukan kebijakan organisasi. Namun dalam hal ini pihak manajemen sama sekali tidak mengambil keputusan mengenai kebijakan tersebut. Manajemen pendidikan juga mempunyai kebijakan, namun hanya kebijakan operasional yang berkaitan dengan pelaksanaan (implementasi) manajemen.²

Menurut para ahli, manajemen pendidikan didasarkan pada orientasi dan sudut pandang yang berbeda-beda sesuai dengan konsep teori yang digunakannya. Perbedaan-perbedaan tersebut tidak akan dibahas secara rinci atau disajikan secara khusus karena tujuan penulisan dokumen ini adalah untuk memberikan pemahaman mengenai peran manajemen dalam bidang pendidikan.

Manajemen pendidikan juga merupakan serangkaian fungsi yang bertujuan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi layanan pendidikan melalui perencanaan, pengambilan keputusan, tindakan, dan pengendalian kepemimpinan, persiapan dan alokasi sumber daya, merangsang dan mengordinasikan pegawai, menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung dan menentukan pembangunan fasilitas sesuai kebutuhan siswa dan masyarakat di masa depan. Manajemen pendidikan adalah segenap proses pengendalian atas rangkaian kegiatan atau usaha bersama

¹Zaedun Na'im, *Menejemen Pendidikan Islam* (Bandung: Cv. Media Sains Indonesia, 2021), 2.

²Yudin Citriadin, *Pegantar Pendidikan* (Mataram: UIN Mataram, 2019), 55.

orang-orang yang bekerjasama, secara terencana dan sistematis, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang berlangsung dalam suatu lingkungan tertentu.

3. Definisi Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen memiliki banyak penafsiran, sebab manajemen dapat di artikan sesuai penempatan manajemen itu di terapkan. Dalam konteks pendidikan Mulyasa menyampaikan bahwa manajemen pendidikan mempunyai arti suatu proses kerja sama secara sistematis, sistemik serta komprehensif yang bertujuan pendidikan nasional.³ Pengelolaan atau manajemen adalah suatu komponen yang selalu berkaitan dalam proses menjalankan pendidikan secara menyeluruh, tanpa adanya manajemen pendidikan tidak akan sesuai dengan keinginan.

Manajemen dalam lembaga pendidikan Islam adalah proses di mana staf sekolah bekerja sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan, kepala madrasah harus menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang kondusif untuk pembelajaran yang efektif. Iklim yang baik dapat dicapai melalui tindakan kepala sekolah, antara lain:

- a. Menata staf sekolah berdasarkan kompetensinya
- b. Memajukan komunikasi dan hubungan yang baik dan lancar antar pegawai sekolah
- c. Meningkatkan program yang membuat siswa dan orang tua merasa puas
- d. Mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengambil keputusan tentang madrasah
- e. Mencapai inovasi yang berkesinambungan
- f. Menciptakan lingkungan sekolah dengan sarana dan prasarana untuk mendukung pembelajaran.

Sebagai organisasi yang sedang berkembang, lembaga pendidikan perlu selalu fokus dari dalam, terutama terhadap dirinya sendiri. Perhatian tersebut terfokus pada upaya mempertahankan eksistensi agen perbaikan dan inovasi. Salah satu kegiatan untuk mencapai upaya tersebut adalah pengembangan tenaga kependidikan. Perkembangan ini terutama ditujukan untuk mencegah penggunaan pengetahuan

³Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 19.

yang sudah ketinggalan zaman dan melakukan tugas-tugas yang sudah ketinggalan zaman.⁴

4. Manajemen Tenaga Kependidikan

Dikarenakan seorang pendidik menjadi peran penting dalam pendidikan generasi di masa depan, sehingga mengajar merupakan suatu profesi yang menuntut keahlian khusus. Alasan mengapa pendidik menjadi peran penting dalam kehidupan suatu negara adalah karena pentingnya pendidikan dalam kerangka yang lebih luas di negara tersebut. Guru adalah unsur utama dalam proses pendidikan, sehingga kualitas pendidikan ditentukan oleh kualitas para guru. Dengan kata lain, kemampuan guru atau pendidik untuk memenuhi tanggung jawab dan peran masyarakat secara efektif menentukan kualitas pendidikan secara keseluruhan.⁵

Adanya sumber daya manusia dalam dunia pendidikan menjadi sangat penting, sebab sumber daya manusia ini lah yang berguna untuk membangun organisasi dan mempertahankan perkembangannya. Melalui upaya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Saat tenaga pendidik dan kependidikan bergabung dengan organisasi hingga berhenti melalui serangkaian proses perencanaan SDM, perekrutan, pemilihan, penempatan, pembayaran, pemberian kompensasi, penghargaan, pelatihan atau pengembangan, dan pemberhentian karyawan. Berikut tahapan-tahapan dalam pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan:

a. Perencanaan

Efektivitas pimpinan dalam mengkoordinasikan seluruh tenaga pendidik merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan MBS. Dalam hal ini, meningkatkan perilaku di tempat kerja melalui penggunaan konsep dan prosedur manajemen personalia modern dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja. Mulyasa menyatakan bahwa tujuan manajemen tenaga kependidikan adalah memanfaatkan tenaga kependidikan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai hasil terbaik dengan tetap menjaga kondisi kerja yang nyaman. Berikut beberapa aspek manajemen tenaga kependidikan:⁶

1) Perencanaan staff

⁴Mulyasa, 42.

⁵Andri Kurniawan dkk., *Manajemen Pendidikan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia* (Cirebon: Yayasan Wiyata Bestari Samast, 2022), 176.

⁶Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, 42.

- 2) Perekrutan staff
- 3) Pembinaan dan pengembangan staff
- 4) Promosi dan mutasi
- 5) Pemberhentian staff
- 6) Kompensasi
- 7) Evaluasi staff

Perencanaan staff atau pegawai adalah proses mengidentifikasi kebutuhan pegawai pada saat ini dan masa yang akan datang, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Rencana personalia yang efektif dan sesuai membutuhkan pemahaman yang menyeluruh dan tepat tentang pekerjaan atau aktivitas yang perlu diselesaikan dalam organisasi. Maka dari itu, dilakukan proses rekrutmen dalam rangka mencari dan mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dengan tujuan memilih calon yang paling cakap dan berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, seleksi harus dilakukan melalui ujian tertulis, lisan, dan praktik. Selain itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai bersifat mutlak, guna untuk meningkatkan, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja pegawai. Aktivitas ini bisa dilakukan melalui *service training* dan *on the job training*. Dimana nantinya aktivitas ini tidak hanya berdampak pada kemampuan pegawai, tetapi juga pada karirnya.

b. Rekrutmen

Setelah perencanaan SDM, analisis dan klasifikasi selesai dilakukan, tahap selanjutnya ialah proses perekrutan. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, menemukan, dan memikat calon pegawai untuk bekerja dan bergabung dalam suatu organisasi.⁷ Dalam teori tersebut di jelaskan beberapa hal yang di lakukan saat rekrutmen

- 1) Memastikan jenis (*job title*) dan level pekerjaan yang dibutuhkan organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang
- 2) Terus mencari informasi terkini tentang perkembangan pasar tenaga kerja
- 3) Membuat materi perekrutmen yang efektif

⁷Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Medan: LPPPI, 2019), 83.

- 4) Membuat program perekrutan yang terorganisir dan komprehensif yang berkaitan dengan kegiatan sumber daya manusia dan kerja sama tim;
- 5) Memperoleh calon pegawai yang memenuhi kualifikasi;
- 6) Mencatat kualitas dan jumlah calon pegawai dari berbagai sumber dan melalui teknik perekrutan
- 7) Menindak lanjuti kandidat yang diterima dan ditolak untuk menentukan efektivitas proses rekrutmen. Aspek yang paling penting adalah bahwa setiap tindakan ini harus dilakukan sesuai dengan dasar hukum yang relevan

c. Seleksi

Proses seleksi adalah tahapan dalam keseluruhan proses manajemen SDM, yang merupakan salah satu prosedur penting dalam proses pengelolaan tenaga kependidikan. Hal ini didukung oleh argumen bahwa kemampuan perusahaan untuk mempekerjakan orang-orang dalam jumlah yang cukup dan memenuhi persyaratan yang diperlukan sangat bergantung pada seberapa baik proses seleksi dilaksanakan. Selain itu, proses seleksi ini merupakan komponen inti dalam perekrutan.⁸

Seleksi merupakan proses pemilihan calon pegawai dengan kualifikasi tertentu dan terbaik sesuai dengan ketentuan yang sudah ditentukan dan dibutuhkan. Disisi lain, seleksi didefinisikan sebagai proses pemilihan suatu kelompok atau individu. Sejalan dengan pandangan tersebut, menyatakan jika prosedur seleksi terdiri dari pemilihan calon pegawai yang didasarkan pada kriteria tertentu sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya nanti. mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses untuk memperoleh dan evaluasi data calon pegawai untuk memutuskan kandidat mana yang harus dipilih untuk dipekerjakan baik dalam jangka pendek atau pun jangka panjang. Penempatan (*placement*) adalah proses mencocokkan seorang individu dengan jabatan yang akan mereka pegang sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian individu tersebut. sedikit berbeda dari definisi sebelumnya

b. Orientasi

⁸Wijaya, Hidayat, dan Rafida, 84.

Setelah proses tahapan seleksi pegawai, proses selanjutnya yaitu orientasi pegawai. Orientasi adalah pengenalan dan penyesuaian diri terhadap lingkungan sekitar. Orientasi ini untuk mengenalkan pegawai baru pada lingkungan kerja, terutama pada kondisi fisik, sosial dan bidang kerja yang akan ditempatinya.

c. Penempatan

Penempatan pegawai merupakan proses pengisian suatu posisi, memindahkan seseorang ke posisi lain, atau memberi mereka tanggung jawab baru dengan jabatan berbeda. Penempatan kerja ini dilakukan bukan hanya merupakan keinginan perusahaan tetapi juga keinginan karyawan, agar mereka lebih memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta dapat melakukannya seefektif mungkin. Dalam hal ini keahlian pegawai harus dipertimbangkan agar sesuai dengan penempatannya. Dengan begitu, adanya penempatan kerja ini akan memantik kinerja pegawai agar lebih bergairah, semangat kerja tinggi, serta memperoleh hasil maksimal. Berikut adalah hal-hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum melakukan proses penempatan pegawai:

- 1) Kecakapan calon pegawai dan mampu bekerja secara tim
- 2) Jobdesk yang jelas mengenai jabatan yang kosong tersebut, dan
- 3) Membuat aturan yang baku tentang penempatan pegawai

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah, Manajemen sumber daya manusia ialah pendayagunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Pendayagunaan SDM tersebut dicapai melalui perencanaan yang meliputi proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.⁹ MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut,

⁹Budiyanto dan Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja*, 33.

mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cherrington, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:¹⁰

a. Staffing/Employment

Staffing employment dibagi menjadi 3 aktivitas utama, yakni perencanaan, perekrutan, dan pemilihan sumber daya manusia. Pada umumnya, sudah menjadi tanggung jawab manajer dalam mengantisipasi tuntutan akan kebutuhan SDM. Akan tetapi, di perusahaan yang sudah berkembang, para manajer lebih mengandalkan departemen sumber daya manusia untuk menggali informasi terkait susunan dan keahlian tenaga kerja saat ini.

b. Performance Evaluation

Para manajer memiliki tanggung jawab penuh atas penilaian kinerja bawahannya, serta departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengembangkan proses evaluasi kinerja pegawai dan memastikan bahwa evaluasi kinerja tersebut digunakan oleh semua divisi/departemen di perusahaan tersebut.

c. Compensation

Keseimbangan pembayaran dan manfaat harus seimbang dalam sistem kompensasi yang diterima oleh pegawai. Dimana kompensasi tersebut berupa gaji pokok, insentif, bonus, serta bagi hasil keuntungan.

d. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertugas mengembangkan rencana pelatihan dan pengembangan yang efisien untuk karyawan baru (orientasi), serta membantu manajer menjadi mentor dan penasihat yang baik bagi bawahannya.

e. Employee Relations

Setiap perusahaan, baik yang mempunyai serikat pekerja ataupun tidak, harus memiliki prosedur ketat untuk meningkatkan kedisiplinan dan mampu menangani keluhan guna mengatasi masalah serta melindungi pegawai.

f. Safety and Health

¹⁰Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2017), 7.

Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan pelatihan keselamatan kerja, mengenali, dan mengatasi lingkungan yang berbahaya, dan melaporkan jika terjadi kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Departemen sumber daya manusia sering memperhatikan permasalahan terkait karyawan, yakni alasan karyawan terlambat dan tidak masuk kerja, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perbedaan sifat dan ketergantungan pada tahap perkembangannya di setiap organisasi, membuat tujuan MSDM sangat sulit untuk didefinisikan. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:¹¹

- a. Memberi Petimbangan Menejemen saat membuat aturan dalam penentuan karyawan
- b. Menerapkan dan menjunjung tinggi semua kebijakan dan prosedur SDM yang membantu perusahaan mencapai tujuannya
- c. Mendukung perumusan strategi dan pengembangan arah organisasi secara menyeluruh, terutama yang berkaitan dengan konsekuensi terhadap sumber daya manusia.
- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang memungkinkan manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai keadaan darurat dan situasi sulit hubungan karyawan yang menantang untuk memastikan bahwa hal-hal tersebut tidak menghalangi perusahaan dalam mencapai tujuannya
- f. Berfungsi sebagai penyalur informasi antara karyawan dan manajemen
- g. Berperan sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai perusahaan dalam manajemen SDM

4. Kerangka Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan tahap awal yang harus dilakukan dalam proses manajemen SDM, yang terdiri atas perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan karir/profesi, evaluasi kinerja, dan kompensasi

¹¹Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2008), 9.

(George, 2019). Apabila digambarkan dalam bagan, posisi perencanaan SDM diwakili, sebagai berikut:¹²

a. Seleksi

Seleksi adalah lanjutan kegiatan dari proses rekrutmen yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kandidat akan dipilih sesuai dengan persyaratan dan kualifikasi yang sudah ditetapkan. Terpilihnya kandidat melalui proses seleksi tersebut, maka perusahaan akan mempunyai tenaga kerja atau karyawan yang bersedia dan mampu bekerja sesuai dengan bidangnya. Selain itu, proses seleksi ini juga akan menghasilkan karyawan baru yang taat terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Drs. Manullang, terdapat dua metode atau golongan cara seleksi yaitu sebagai berikut:¹³

a). Metode seleksi ilmiah

Adalah seleksi yang mengacu pada standar dan spesifikasi tertentu serta didasarkan pada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata untuk jabatan atau posisi yang akan diisi. Dengan adanya seleksi ini, diharap bisa mendapatkan karyawan dengan kualifikasi dan posisi jabatan yang tepat, sehingga proses pembiasaan dan pengembangannya menjadi lebih mudah. Adapun kategori seleksi ilmiah sebagai berikut:

- 1) Usia
- 2) Keterampilan
- 3) Kesehatan
- 4) Pendidikan
- 5) Jenis Kelamin
- 6) Kemampuan atau bakat
- 7) Riwayat Pekerjaan
- 8) Kejujuran
- 9) Kedisiplinan
- 10) Inisiatif

b). Metode seleksi non ilmiah

Adalah proses seleksi yang hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman, bukan berdasarkan pada standar dan spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan.

¹²Supriadi dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 20.

¹³Supriadi dkk., 61.

Proses seleksi menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan perusahaan.¹⁴ Dalam memilih karyawan yang baik, terdapat tiga faktor utama berikut ini:

- 1) Prestasi perusahaan sebagian besar tergantung pada karyawannya. Karyawan dengan keahlian dan keterampilan yang sesuai, maka akan bekerja dengan baik.
- 2) Memilih dan mempekerjakan karyawan adalah upaya yang mahal, karena hal ini memerlukan waktu dan biaya.
- 3) Adanya konsekuensi hukum jika mempekerjakan orang yang tidak kompeten. Keputusan pengadilan dan undang-undang EEO memerlukan prosedur rekrutmen yang adil dan tidak memihak siapa pun. Setelahnya, perusahaan akan bertanggung jawab pada karyawan jika terjadi kriminal dan lainnya yang berbau kejahatan¹⁵

b. Orientasi

Orientasi adalah pengenalan dan penyesuaian diri terhadap lingkungan sekitar. Dalam konteks ini, orientasi mengacu pada pengembangan dan pelatihan awal bagi karyawan baru tentang perusahaan, jobdesk, maupun tim kerja. Orientasi juga merupakan serangkaian acara yang dirancang untuk mengenalkan karyawan baru pada lingkungan kerja, terutama pada kondisi fisik, sosial, dan bidang kerja yang akan didudukinya.

1). Macam-macam orientasi

a). Orientasi Formal

Dari sudut pandang karyawan, orientasi memberikan kesempatan untuk mempelajari standar kerja organisasi dan budaya tempat kerja secara umum. Sedangkan jika dilihat dari sudut pandang manajer, orientasi akan memberi kesempatan pada manajer untuk menjelaskan hubungan kerja, struktur organisasi, fungsi, dan target perusahaan. Empat bidang utama yang perlu dicakup dalam orientasi karyawan baru ialah berikut:

- (1) Deskripsi data pekerjaan secara umum
- (2) Tunjangan kebijakan dan layanan

¹⁴Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pekan Baru: Rajawali Press, 2017), 52.

¹⁵Supriadi dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53.

- (3) Tujuan, struktur, dan lingkungan kerja;
- (4) Tugas, kondisi, dan standar kinerja suatu jabatan

b). Orientasi Informal

Orientasi informal selalu meningkatkan pemahaman karyawan baru tentang perusahaan dan karyawannya, namun bisa juga bersifat konstruktif atau pun bertentangan. Salah satu bentuk orientasi informal yakni nonverbal. Karyawan baru akan belajar tentang perusahaan dengan menyaksikan rekan kerja yang berpengalaman berinteraksi dengan para klien, interaksi antar rekan kerja dan atau dengan para supervisornya. Selain itu, pelatihan tentang kerja (*on the job training*) oleh sesama pekerja mengenai struktur, hubungan kerja, norma-norma dan sejarah perusahaan. Maka dari itu, tidak dapat dipungkiri bahwa orientasi informal ini sangat penting, juga dapat dijadikan tambahan atas orientasi formal.

c. Penempatan

1). Konsep Penempatan

Penempatan merupakan penetapan atau pemindahan karyawan ke posisi jabatan yang baru. Pada umumnya keputusan penempatan ini dilakukan oleh manajer lini.

Seleksi dan penempatan merupakan langkah awal setelah proses rekrutmen selesai dilakukan, dimana dalam keputusan penempatan ini manajer lini mempunyai kandidat calon karyawan baru yang sudah diterima dan akan ditempatkan pada posisi kosong yang dibutuhkan dalam perusahaan.

2). Faktor Pertimbangan dalam Penempatan¹⁶

(a) Faktor Prestasi

Dalam menentukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab karyawan, perusahaan harus melihat faktor prestasi akademik yang dimiliki karyawan tersebut.

(b) Faktor Pengalaman

¹⁶Diana Silaswara dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tangerang: CV. PUSTAKA KREASI MANDIRI, 2021), 52.

Pada umumnya, pengalaman kerja dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Maka dari itu, semakin banyak pengalaman kerja maka semakin tinggi keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

(c) Faktor Fisik

Kesehatan fisik dan mental menjadi faktor penting dalam mempertimbangkan penempatan karyawan¹⁷

(d) Faktor Sikap

Sikap adalah kepribadian yang dimiliki seseorang. Faktor ini perlu diperhatikan dalam proses penempatan karyawan

(e) Faktor Status Perkawinan

Faktor ini berguna untuk mengetahui kemungkinan seorang karyawan akan ditempatkan dimana, jika karyawan tersebut sudah menikah maka penempatannya di cabang dalam kota, begitupun sebaliknya

(f) Faktor Usia

Faktor ini harus diperhatikan karena berhubungan dengan produktivitas yang dimiliki karyawan.¹⁸

C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan upaya yang direncanakan guna meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja, melalui program pelatihan, pengembangan, dan pendidikan. Semua kegiatan ini dilakukan untuk membantu karyawan dalam memperoleh informasi, kemampuan dan/atau sikap yang diperlukan untuk menangani pekerjaan dengan baik di masa kini atau di masa yang akan datang. Pengembangan SDM ini juga berfokus pada aspek karir dan pengembangan organisasi, bukan hanya aspek pendidikan dan pelatihan karyawan saja..¹⁹

2. Tujuan pengembangan SDM

Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia antara lain yaitu :

- a) Produktivitas kerja yang meningkat
- b) Tercapainya efisiensi
- c) Mencegah kerusakan
- d) Mencegah kecelakaan

¹⁷Bungaran Saing, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bekasi: Penerbit Ubhara Press, 2022), 83.

¹⁸Supriadi Dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 83.

¹⁹Irma Yuliani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2023), 94.

- e) Pelayanan yang meningkat
- f) Menjaga moral pegawai
- g) Meningkatkan peluang karir
- h) Meningkatkan kemampuan konseptual
- i) Mengembangkan jiwa kepemimpinan
- j) Peningkatan balas jasa
- k) Peningkatan pelayanan kepada konsumen

3. Jenis Pelatihan atau pengembangan²⁰

a) Pelatihan dasar (Prajabatan)

Merupakan pelatihan tentang bagaimana calon karyawan melakukan pekerjaannya atau tugas-tugas yang akan dilakukannya nanti

b) Pelatihan penyegaran

Pelatihan ini ditujukan pada karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan

c) Pelatihan penyembuhan (remedial)

Pelatihan yang dikenal dengan pelatihan remedial ini dirancang untuk menghilangkan kelemahan yang mungkin dimiliki karyawan dalam melakukan aktivitas tertentu

d) Pelatihan "penjenjangan"

Pelatihan ini diberikan pada karyawan yang direkomendasikan dan diperintah untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya

D. Pendidik

1. Pengertian Guru (Pendidik)

Kata pendidikan merujuk pada bidang pekerjaan pendidikan. Kata "pendidikan" berasal dari kata didik yang mengandung arti tata cara atau kegiatan pendidikan, yang diberi awalan "pe" serta akhiran "an". Dalam pendidikan Indonesia, istilah "pendidikan" memiliki arti yang sama, sedangkan dalam konteks sumber daya manusia, pendidikan merujuk pada individu yang melakukan kegiatan pendidikan.

Dalam Pasal 1 Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 Wacana No. 20 Undang-Undang Republik Indonesia No. 2003 disebutkan jika Tenaga kependidikan adalah masyarakat yang berdedikasi untuk mendukung terselenggaranya pendidikan.

²⁰Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 81.

Dalam kaitan ini akan dilakukan penunjukan orang-orang yang memenuhi kualifikasi dan kualifikasi tertentu guna mendukung terselenggaranya proses pendidikan di satuan pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, pengawas, asisten laboratorium, peneliti, pustakawan, tenaga administrasi lembaga pendidikan.²¹

2. Standar Kompetensi Guru

Standar kompetensi guru merupakan tolak ukur perilaku dan penguasaan pengetahuan yang harus dimiliki guru agar dapat menduduki jabatan dalam profesinya, berdasarkan tingkat pendidikan, bidang pekerjaannya, dan faktor lainnya. Selain itu, untuk mencapai manfaat sebesar-besarnya, standar kompetensi merupakan ketentuan teknis yang dibakukan mengenai kompetensi yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan seluruh pemangku kepentingan, dengan memperhatikan ilmu pengetahuan dan teknologi, keselamatan dan keamanan, kesehatan, serta kemajuan masa kini dan masa depan. Kompetensi yang harus dimiliki guru antara lain sebagai berikut:

a. Keterampilan menguasai materi pembelajaran (kompetensi profesional)

Salah satu tanda menonjol guru sukses dalam mendidik siswa adalah membantunya belajar siswa mengembangkan kemampuan penalaran dan keterampilan tertentu. Oleh karena itu, penguasaan guru terhadap materi pembelajaran akademik menjadi penentu berhasil tidaknya kegiatan pembelajaran.

Guru juga harus bisa menguraikan dan pengorganisasian bahan ajar yang sistematis (terstruktur) sesuai dengan tujuan pembelajaran dan disesuaikan dengan kondisi saat ini (kondisi dan peralatan), sejalandengan kebutuhan perkembangan siswa dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi.

b. Kompetensi Mengajar (*Teaching Competency*)

Proses pembelajaran di kelas merupakan pertimbangan penting bagi keberhasilan pendidikan dan pengajaran. Kemampuan mengelola proses belajar seringkali terabaikan dibandingkan yang lain, sehingga tidak dapat dielakkan jika siswa tidak belajar dengan baik karena pembelajaran yang buruk.

²¹Amirudin, *Profesi Pendidikan dan tenaga kependidikan* (Medan: LPPPI, 2018), 16.

Sebaliknya, kompetensi mengajar dan membimbing dianggap berhasil bila pembelajaran dikelola dengan baik dan hasilnya nyata dalam bentuk perubahan yang positif dalam diri siswa.

c. Pengembangan kapasitas pribadi (*personal capacity/personality*)

Kapasitas guru dapat ditingkatkan secara sistematis atas dasar orientasi struktural atau atas inisiatif pemerintah guru dilaksanakan melalui berbagai macam kegiatan seperti pengembangan profesi, kursus, pelatihan lebih lanjut, kemandirian belajar. Hal ini dapat dilakukan apabila guru mempunyai keinginan untuk berkembang.

Guru harus mampu mengikuti perkembangan yang sedang berlangsung, tekun dan kompeten dalam pembelajaran ilmiah untuk pengembangan karir, serta bisa bekerja secara tim dengan pihak yang mempunyai sumber daya untuk memperkaya ilmunya.

Maka dari itu, aspek peningkatan pribadi guru termasuk hal-hal di atas perlu diteliti pada riset ini, karena kesiapan pengembangan termasuk faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pribadi.

Menurut E. Mulyasa yang di kutip dari Jurnal Jurnal Basicedu seorang guru idealnya memenuhi kualifikasi kompetensi profesional, berikut:²²

- 1) Memahami dan menerapkan pokok-pokok pendidikan yang diterapkan pada aliran filsafat, sosiologi, psikologi, dan lainnya dalam rangka melaksanakan tugasnya.
- 2) Mengenal dan mempraktekkan teori belajar yang tercipta sepanjang proses pembelajaran.
- 3) Mampu memperluas bidang studi yang diajarkannya.
- 4) Mampu menerapkan strategi pembelajaran yang disesuaikan dengan kurikulum dan keterampilan peserta didik
- 5) Mampu memanfaatkan sumber, alat, dan materi pendidikan yang relevan dengan rencana pembelajaran.
- 6) Mengatur program pendidikan secara metodelis.
- 7) Melakukan evaluasi hasil belajar siswa.
- 8) Membina karakter dan moral siswa

²²Budianti Yusnaili, Zaini Dahlan, dan Muhammad Ilyas Sipahutar, "Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Basicedu*, No 2, Vol (2022).

E. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto, penilaian kinerja merupakan kemampuan pengawasan yang penting dan tidak mudah dilakukan oleh seorang penyelia. Penerapan evaluasi kinerja ini dibagi menjadi empat tahap utama: 1) *directing/planning*, 2) *managing/supporting*, 3) *review/appraising*, dan 4) *developing/rewarding*. Kinerja karyawan haruslah digambarkan secara akurat melalui sistem penilaian kinerja.²³

Proses penentuan tingkat kinerja seorang guru dalam kaitannya dengan tingkat kinerja instruktur lain atau standar yang telah ditetapkan dikenal dengan penilaian kinerja guru. Organisasi meninjau atau menilai kinerja pekerjaan karyawan melalui proses evaluasi kinerja. Unsur utama pengembangan suatu organisasi yang efektif dan efisien ialah dilihat dari penilaian kerjanya, karena adanya aturan atau kebijakan lebih baik dibanding sumber daya manusianya.²⁴

Menurut Mulyana, hal-hal yang perlu dilakukan penilaian atau evaluasi sebagai berikut:

- a. Apakah ada pelatihan bagi pendidik untuk mengajar di kelas
- b. Apakah pendidik sudah bertindak tidak memihak dan tidak bias, khususnya ketika memberikan penilaian kepada siswa
- c. Apakah pendidik memberi penghargaan kepada siswa yang berperilaku dengan baik dengan jumlah waktu yang sama dengan waktu yang mereka habiskan bersama siswa yang berperilaku buruk
- d. Apakah pendidik menegur siswa dengan cara positif
- e. Apakah pendidik menjadi pembelajar sepanjang hayat dan senantiasa menyesuaikan ilmu pengetahuannya yang dimilikinya dengan perkembangan yang terjadi dimasyarakat
- f. Apakah pendidik dapat mengidentifikasi siswa baik di dalam maupun di luar kelas dan
- g. Apakah pendidik memiliki tindakan yang bisa ditiru oleh siswa.²⁵

²³Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 114.

²⁴Hafidulloh, Sofiah Nur Iradawaty, dan Mochamad Mochklas, *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Guru* (Sleman: Bintang Pustaka Madani, 2021), 59.

²⁵Hafidulloh, Iradawaty, dan Mochklas, 61.

Sekolah dapat memperoleh keuntungan dari penilaian kinerja guru karena penilaian tersebut menunjukkan sejauh mana seorang guru telah memenuhi standar, ukuran, atau kualifikasi yang ditentukan oleh sekolah, sehingga memungkinkan guru untuk memperbaiki kelemahannya dan menerima umpan balik. Berikut adalah manfaat penilaian kinerja pegawai:

- 1) Peningkatan kinerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Pengambilan keputusan
- 4) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Efisiensi proses kepegawaian
- 7) Informasi yang tidak akurat
- 8) Desain pekerjaan yang salah
- 9) Kesempatan kerja yang sama
- 10) Tantangan eksternal dan
- 11) Umpan balik pada SDM

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa melakukan evaluasi kinerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja pendidik dan membantu sekolah membuat rencana baru guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Guru dapat menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, evaluasi kinerja membantu pendidik dalam memahami tanggung jawab dengan lebih baik sehingga dapat melaksanakan pengajaran seefisien mungkin demi kemajuan siswa dan pengembangan profesional pendidik itu sendiri.

2. Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja

- a. Kemampuan dan keahlian, adalah bakat atau kemahiran seseorang dalam melaksanakan suatu tugas tertentu.
- b. Pengetahuan, merupakan pemahaman tentang pekerjaan. Adanya pengetahuan yang dimiliki seseorang akan membuat orang tersebut dapat melakukan pekerjaannya dengan baik
- c. Rancangan kerja, artinya jika pekerjaan dirancang dengan baik, maka akan mudah penyelesaiannya serta benar dan efisien
- d. Kepribadian, yaitu karakter dalam diri seseorang

- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan
- f. Kepemimpinan, adalah tindakan mengorganisasi, mengawasi, dan memerintahkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya
- g. Gaya kepemimpinan, ialah sikap seorang pemimpin yang mengacu pada bagaimana ia berinteraksi atau memerintah bawahannya
- h. Budaya organisasi, merupakan norma – norma yang dimiliki oleh suatu organisasi
- i. Kepuasan kerja, mengacu pada tingkat kegembiraan atau kebahagiaan individu saat dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja, adalah keadaan atau suasana sekitar tempat kerja
- k. Loyalitas, mengacu pada komitmen kesetiaan karyawan untuk terus bekerja dan mendukung perusahaan tempat bekerja
- l. Komitmen, adalah kepatuhan karyawan dalam menjunjung tinggi kebijakan dan prosedur perusahaan dalam bekerja
- m. Disiplin kerja, adalah upaya karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tekun dan sungguh – sungguh²⁶

3. Komponen Penilaian Kinerja

Komponen penilaian kinerja mencakup banyak kriteria, dimana setiap kriteria mempunyai bobot nilai yang bisa sama atau tidak. Selanjutnya, keseluruhan kriteria ini dijumlahkan, sehingga diperoleh hasil skor keseluruhan atau evaluasi komprehensif pada seseorang. Untuk mempermudah pemahaman, komponen penilaian kinerja yang sering diberikan sebagai berikut:²⁷

- a. Absensi, merupakan kehadiran karyawan sejak tiba di tempat kerja hingga selesai bekerja
- b. Kejujuran, merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam jangka waktu tertentu.
- c. Tanggung jawab, adalah faktor penting kinerja seseorang. Maksudnya, karyawan yang bertanggung jawab pastinya akan memiliki kinerja yang baik juga.

²⁶Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 116.

²⁷Enny, 121.

- d. Kemampuan kerja, merupakan ukuran kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Evaluasi kemampuan kerja ini umumnya dilihat dari lamanya waktu untuk mengerjakan,
- e. Loyalitas, merupakan komitmen seseorang karyawan terhadap perusahaan.
- f. Kepatuhan, mengacu pada kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan.
- g. Kerja sama, adalah perilaku karyawan saling membantu, baik dalam divisi yang sama maupun dengan divisi lain
- h. Kepemimpinan, artinya yang dinilai yaitu kemampuan seseorang dalam memimpin.
- i. Prakarsa, adalah seseorang yang secara konsisten menyalurkan ide – ide atau saran atau pengembangan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan
- j. Dan Komponen Lainnya, tidak semua komponen diatas dijadikan acuan dalam penilain kinerja karyawan