

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Peran Kepala Madrasah**

##### **1. Kepala Madrasah**

Kepala madrasah terdiri dari dua kata, yakni kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata madrasah dapat diartikan sebagai sebuah lembaga pendidikan yang menjadi tempat dalam memberi dan menerima pelajaran (ilmu).<sup>1</sup> Jadi, secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin yang ada pada madrasah atau lembaga tempat untuk menerima dan memberi pelajaran.

Adapun menurut Daryanto, kepala madrasah diartikan sebagai personel sekolah yang memiliki tanggungjawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah.<sup>2</sup>

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah adalah pemimpin lembaga pendidikan yang memiliki peranan besar dalam upaya untuk mengembangkan mutu madrasah serta mempunyai kemampuan untuk memimpin dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan dan personel (sumber daya manusia) yang ada di madrasah, sehingga sumber daya manusia dapat di dayagunakan secara optimal dan maksimal dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan.

---

<sup>1</sup> Abdul Shomad dan Agus Sunarko, "Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Pada Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak (Studi Kasus Di MTs NU Dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak)," *Quality* Vol.4, No. 2 (2016): 301.

<sup>2</sup> Jamilah Maisura, "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Di MTsN Kapuas Timur Kabupaten Kapuas," *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen* Vol. 2, No. 3 (2018): 122.

## 2. Standar kualifikasi kepala madrasah

Berdasarkan PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007, adapun standar untuk kepala madrasah/sekolah ialah sebagai berikut:<sup>3</sup>

- a. Kualifikasi umum kepala madrasah/sekolah yaitu:
  - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-akademik pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.
  - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Sedangkan kualifikasi untuk Kepala Sekolah/Madrasah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) yaitu:
  - 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs.
  - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs.
  - 3) Memiliki sertifikat SMP/MTs yang telah diterbitkan oleh lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

---

<sup>3</sup> Wahyu, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009): 151-152.

### 3. Peran kepala madrasah

Peranan merupakan bentuk perilaku yang diharapkan ada pada setiap orang dalam menjalankan fungsinya pada suatu organisasi atau lembaga.<sup>4</sup> Peranan juga diartikan sebagai seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisinya dalam suatu organisasi. Peranan tidak hanya menunjukkan mengenai tugas dan hak, akan tetapi juga mencerminkan tanggung jawab dan wewenang dalam suatu organisasi. Terdapat banyak pandangan yang mengkaji mengenai peranan seorang kepala madrasah. Setidaknya terdapat tiga klasifikasi peranan mengenai kepala madrasah yaitu sebagai berikut:<sup>5</sup>

- a. Peranan yang berkaitan dengan hubungan personal: yang mencakup kepala madrasah sebagai *figure head* (simbol organisasi), *leader* (pemimpin), dan *liaison* (penghubung).
- b. Peranan yang berkaitan dengan informasi: yang mencakup kepala madrasah sebagai pemonitor, *disseminator* (penyebar), dan *spokesman* (juru bicara) yang menyebarkan informasi ke semua lingkungan organisasi.
- c. Peranan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan: yang mencakup kepala madrasah sebagai *entrepreneur*, *disturbance handler*, penyedia segala sumber, dan negosiator.

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa peran kepala

---

<sup>4</sup> Husaini Usman, "Peranan Dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah," *Jurnal PTK Dikmen* Vol. 3, No. 1 (2014): 1.

<sup>5</sup> Maryatin, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam," *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* Vol. 5, No. 2 (2013)., hal. 198-199.

madrasah adalah bentuk sikap atau tingkah laku mengenai tugas, hak, tanggung jawab serta wewenang yang diharapkan dimiliki oleh kepala madrasah karena memiliki kedudukan dalam lembaga pendidikan.

Menurut Hartinah dkk, kepemimpinan kepala sekolah akan berdampak positif apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara yang benar dalam mempengaruhi kinerja pegawainya. Sedangkan menurut Parmadi dan Arifin menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kecakapan kepala sekolah dalam membimbing, membujuk, memberikan dorongan berupa motivasi dan memberikan arahan pada lingkungan dalam rangka untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Melalui kepemimpinannya, kepala madrasah diharapkan mampu untuk memberikan nilai-nilai yang berkaitan dengan penekanan pada kelompok, dukungan kepada para tenaga pendidik ataupun kependidikan, serta yang lainnya dan diharapkan dapat meningkatkan serta mempertahankan kinerja para pegawainya.<sup>7</sup>

Adapun menurut E. Mulyasa, mengatakan bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki peran dan tugas sebagai *educator, manager, administrator, innovator, motivator, supervisor, dan leader*.<sup>8</sup>

Keberadaan kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam kegiatan berinteraksi dan berinovasi untuk dapat mengelola serta

---

<sup>6</sup> Eva Milatul Qistiyah and Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* Vol. 8, No. 3 (2020): 278.

<sup>7</sup> Yusnidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Didaktika* Vol. 14, No. 2 (2014): 323-324.

<sup>8</sup> Nyoman Midangsi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Di Masa Pandemi* (Bali: NILACAKRA, 2021): 44.

mengembangkan lembaga pendidikannya. Adapun secara rinci peran/tugas kepala madrasah dapat dilihat sebagai berikut:<sup>9</sup>

a. Peran kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Berperan sebagai seorang pendidik, maka kepala madrasah harus dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik dan mampu untuk memberikan alternatif pembelajaran yang efektif; memiliki kemampuan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugas dan para staf atau karyawan untuk lebih berkembang terkait dengan pribadi serta profesinya sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium dan bendaharawan; memiliki kemampuan membimbing dalam berbagai macam kegiatan kesiswaan; serta memiliki kemampuan untuk belajar mengikuti perkembangan IPTEK.

Selain itu, kepala madrasah juga harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan yang ada di lembaganya, menciptakan iklim madrasah/sekolah yang kondusif, serta memberikan nasehat kepada seluruh warga madrasah/sekolah.<sup>10</sup> Sebagai seorang *educator*, peran kepala madrasah juga berkaitan dengan kegiatan pembentukan kelompok kerja yang aktif dan kreatif serta melakukan pembinaan disiplin terhadap para tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Marno and Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditana, 2013): 37-39.

<sup>10</sup> Kodiran, "Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 8, No. 2 (2018): 350.

<sup>11</sup> Zainuddin, Ananiah, and Wildan Saugi, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Ihsan Anggana," *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan (JTIK) Borneo* Vol. 1, No. 2 (2020): 184.

b. Peran kepala madrasah sebagai manajer

Dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah juga harus memiliki beberapa kemampuan seperti kemampuan dalam menyusun program secara sistematis, periodik, dan kemampuan untuk melaksanakan program yang telah dibuat secara skala prioritas; kemampuan dalam menyusun organisasi personal dengan uraian tugas berdasarkan pada standar yang ada; serta kemampuan untuk menggerakkan stafnya dan seluruh sumber daya yang ada di lembaganya.

Sebagai manajer, kepala madrasah juga diharuskan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan bekerjasama dengan baik agar seluruh staf mudah untuk memahami tugas yang diberikan serta mampu mengevaluasi secara objektif pekerjaan yang diselesaikan oleh seluruh kelompok kerjanya dan menjadikannya sebagai inspirasi untuk perbaikan di masa yang akan datang.<sup>12</sup>

Selain itu, kepala madrasah juga dapat memberikan fasilitas dan kesempatan secara luas kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam pengembangan profesi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang di selenggarakan di sekolah seperti MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training* serta yang lainnya atau mengikuti yang dari luar sekolah.<sup>13</sup>

c. Peran kepala madrasah sebagai administrator

---

<sup>12</sup> Hafizin, "Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 4, No. 1 (2018): 163.

<sup>13</sup> Kodiran, "Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 8, No. 2 (2018): 353.

Peran sebagai administrator berkaitan dengan kemampuan dalam mengelola seluruh perangkat kegiatan belajar mengajar secara sempurna serta memiliki kemampuan untuk mengelola seluruh administrasi yang ada di sekolah secara baik.

Jadi, kepala madrasah memiliki hubungan yang sangat erat dengan kegiatan pengelolaan administrasi. Aktivitas administrasi yang dimaksud ialah seperti pencatatan, penyusunan, serta pendokumentasian terkait dengan keseluruhan program madrasah/sekolah. Sebagai administrator, kepala madrasah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi yang ada di madrasah/sekolah sehingga kegiatan administrasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Baik administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana ataupun administrasi persuratan.<sup>14</sup>

d. Peran kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah berperan sebagai supervisor harus memiliki kemampuan dalam menyusun dan menjalankan program supervisi pendidikan yang ada di lembaganya secara baik. Kegiatan supervisi dapat dilakukan dengan mengunjungi kelas secara berkala, baik dengan supervisi akademis atau supervisi klinis. Selain itu, kepala madrasah diharuskan memiliki kemampuan dalam memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan serta memiliki kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawannya untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

---

<sup>14</sup> Syarwani Ahmad and Zahrudin Hodsay, *Profesi Kependidikan Dan Keguruan* (Yogyakarta: Cv. Budi Utam, 2020): 145.

Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dari para bawahannya, maka kepala madrasah juga harus dapat berperan sebagai supervisor. Berperan sebagai supervisor, maka salah satu tugas kepala madrasah ialah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sebagai supervisor, kepala madrasah perlu memperhatikan prinsip-prinsipnya seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis.<sup>15</sup>

e. Peran kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin atau *leader*, diharuskan memiliki kepribadian yang kuat dan baik seperti jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, mudah dimengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak, tidak egois, penuh optimis, berjiwa besar dan dapat mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain; dapat memahami semua personalnya; memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan; Mau mendengarkan kritik, saran, dan usul secara baik dari semua pihak (guru, staf, maupun karyawan) terkait dengan tugasnya; serta memiliki visi dan misi yang jelas untuk lembaganya.

Berperan sebagai pemimpin, kepala madrasah juga diharuskan memiliki kemampuan untuk menolong stafnya agar dapat memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Kepala madrasah harus mampu memberikan kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar

---

<sup>15</sup> Ridwan and Ahmad Fiqri, "Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Palu," *Jurnal Administrator: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* Vol. 3, No. 2 (2021): 98.

pendapat serta gagasan sebelum menentukan tujuan. Peran kepala madrasah sebagai *leader* berkaitan dengan beberapa hal seperti mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi; menciptakan suasana kerja yang tinggi, menyenangkan, aman, dan penuh semangat; mengembangkan staf untuk bertumbuh kembang dalam kepemimpinannya.<sup>16</sup>

f. Peran kepala madrasah sebagai Innovator

Peran innovator berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah untuk memiliki gagasan baru atau inovasi yang dapat mengembangkan lembaganya. Dalam hal ini, kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru dengan baik dan diharapkan dapat berdampak positif kepada kemajuan madrasah. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan dalam kegiatan belajar mengajar atau yang lainnya.

Peran innovator juga berkaitan dengan kemampuan dalam mengatur lingkungan kerja agar lebih kondusif seperti pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior atau yang lain sebagainya. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat mendorong timbulnya semangat kerja yang baik untuk pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Peran sebagai innovator merupakan peran kepala madrasah sebagai motor yang menggerakkan perubahan dan melakukan inovasi

---

<sup>16</sup> Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Guru: Sebuah Pengantar Teoretik* (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019): 147-148.

dengan tujuan untuk memperbaiki situasi yang saat ini menjadi situasi yang lebih baik untuk masa yang akan datang. Sebagai *innovator* kepala madrasah dituntut harus mampu membangun serta menjalin komunikasi yang harmonis kepada *stakeholder* madrasah/sekolah sehingga diharapkan mendapatkan ide atau gagasan baru untuk dapat memajukan lembaga pendidikan secara lebih baik.<sup>17</sup>

g. Peran kepala madrasah sebagai motivator

Motivasi adalah kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang yang dapat dijadikan sebagai pendorong individu untuk berbuat dan bertindak. Sedangkan motivator adalah orang yang memberikan kekuatan atau penggerak untuk membangkitkan kemampuan atau keahlian dan kualitas yang berada dalam diri seseorang.

Kepala madrasah sebagai orang yang memiliki kedudukan penting dalam suatu lembaga pendidikan, harus dapat menerapkan prinsip atau peran sebagai motivator dalam menjalankan tugasnya. Sebab dengan menempatkan dirinya sebagai seorang motivator, kepala madrasah dapat membantu para bawahannya agar selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

Sebagai motivator kepala madrasah juga diharuskan memiliki kemampuan untuk mengatur suasana dan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan sebuah penghargaan dan hukuman bagi para bawahannya dengan tujuan agar tercipta susana yang baik dan

---

<sup>17</sup> Jaja Jahari and Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020): 72.

menyenangkan dalam bekerja. Dengan berperan sebagai motivator diharapkan para bawahan yang dibinanya dapat memiliki sikap profesionalitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.<sup>18</sup>

Dari beberapa peran kepala madrasah yang telah diuraikan dapat dipahami bahwa dalam lembaga pendidikan peran dari kepala madrasah sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala madrasah memiliki peran yang dominan dalam mendukung peningkatan etos kerja, baik dalam meningkatkan kompetensi ataupun motivasi kerja dalam rangka untuk membangun sistem kerja yang efektif serta menciptakan suasana atau kondisi kerja yang harmonis, aman, dan menyenangkan.

## **B. Tinjauan Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Kata pengelolaan merupakan bagian dari manajemen yang diartikan sebagai penyelenggaraan atau pengurusan terhadap sesuatu, agar sesuatu yang dikelola dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien. Pengelolaan juga diartikan sebagai penyelenggaraan kegiatan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada.<sup>19</sup>

Untuk memperjelas konsep pengelolaan sumber daya manusia, para pakar memberikan pandangan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasional.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Sahri, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Educator, Motivator, Inovator, Dan Supervisor Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI," *PROGRESS: Jurnal Pendidikan Agama Islam* Vol. 6, No. 1 (2018): 12–15.

<sup>19</sup> Masjudin and Husniati, "Optimalisasi Pengelolaan Tenaga Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Ta'dib* Vol. 16, No. 1 (2018): 73.

<sup>20</sup> Sonya Sidjabat, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Unggul* (Bogor: LINDAN Bestari, 2021): 5.

Selanjutnya menurut Arikunto yang dikutip oleh Endang Sih Pujiharti mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia adalah seluruh proses penataan yang berkaitan dengan masalah mendapatkan dan menggunakan tenaga kerja secara efisien demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penataan yang dimaksud berkaitan dengan semua proses yang meliputi perencanaan pegawai, cara memperoleh tenaga kerja yang tepat, cara menempatkan dan penugasan, cara pemeliharaan, cara pembinaan, cara mengevaluasi, serta cara pemutusan hubungan kerja.<sup>21</sup>

Jadi, pengelolaan sumber daya manusia mencakup kegiatan perencanaan, penerimaan, pemeliharaan, pengembangan, sampai dengan pemutusan hubungan pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif. Definisi tersebut menggambarkan bahwa tujuan akhir dari pelaksanaan pengelolaan SDM ialah untuk mencapai efektivitas dari tujuan organisasi dan tujuan individual.<sup>22</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan melalui kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan yang lainnya terhadap sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai efektivitas tujuan lembaga pendidikan dan juga tujuan pegawai.

---

<sup>21</sup> Endang Sih Pujiharti, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* Vol. 4, No. 2 (2019): 57.

<sup>22</sup> Arif Partono Prasetio, Fetty Poerwita Sary, and Rolyana Ferinia, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis* (Bandung: Tel-U Press, 2021): 4-5.

## 2. Unsur-Unsur Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Dalam lembaga pendidikan islam, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sesuai dengan ajaran islam yang berlandaskan pada Al-Qur'an dan As-Sunnah. Adapun pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa unsur yakni sebagai berikut:<sup>23</sup>

### a. Perencanaan sumber daya manusia

Sebagai langkah awal untuk menentukan arah strategi dalam mencapai hasil yang maksimal, perencanaan terhadap sumber daya manusia harus selalu diperhatikan dengan baik. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Shaad ayat 27 sebagai berikut:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَاطِلًا ۗ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا  
فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ (٢٧)

Artinya: “Dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka”. (Q.S. Shaad ayat 27).

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa Allah Swt. menciptakan semesta beserta isinya dengan sebaik-baik perencanaan dan dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa sebelum melakukan sesuatu, manusia harus membuat perencanaan terlebih dahulu apabila ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan terkait tenaga kerja

<sup>23</sup> Endang Sih Pujiharti, “Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam,” *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* Vol. 4, No. 2 (2019): 63–74.

berdasarkan pada peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasikan dengan perencanaan organisasi yang bertujuan agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Sedangkan menurut Notoatmodjo, perencanaan sumber daya manusia merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia, sebab dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan, pengembangan, dan kegiatan-kegiatan lain yang terkait dengan sumber daya manusia dapat lebih terarah.<sup>24</sup>

Perencanaan sumber daya manusia juga diartikan sebagai proses penentuan jenis (kualitas atau kualifikasi) dan jumlah (kuantitas) pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk masa yang akan datang.<sup>25</sup>

Adapun tujuan dari perencanaan sumber daya manusia yaitu untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi jabatan dalam organisasi atau lembaga; menjamin tersedianya pegawai untuk masa kini atau yang akan datang; untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi yang dapat meningkatkan produktivitas kerja; menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai; menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

---

<sup>24</sup> Hafidz Hanafiah, Suflani, and Ardi Hidayat, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Sekolah dengan Kurikulum Internasional Studi Komparasi Di Sekolah Pelita Harapan, Sekolah Tunas Muda, dan Sekolah TZU CHI," *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika* Vol. 13, No. 1 (2020): 165.

<sup>25</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012): 102.

pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai; serta menjadi dasar dalam kegiatan penilaian untuk pegawai.<sup>26</sup>

Adapun fungsi dari perencanaan SDM antara lain untuk mensinergikan serta memformulasikan rencana SDM dengan rencana organisasi; mengkaji faktor sosial, teknologi dan faktor lainnya sehingga memiliki dampak untuk pekerjaan dan individu terhadap kebutuhan serta ketersediaan SDM bagi lembaga pendidikan; membuat prediksi SDM; dapat mendukung kegiatan pengadaan, alokasi, kompetensi, dan pengembangan SDM; serta dapat digunakan untuk mengkaji nilai-nilai penggunaan SDM.<sup>27</sup>

b. Pengadaan sumber daya manusia

Pengadaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengisi formasi yang kosong, yang dilakukan mulai dari tahap perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan hingga pada tahap pengangkatan dan penempatan.<sup>28</sup>

Pada dasarnya tujuan dari proses pengadaan secara keseluruhan adalah untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia yang ada di lembaga dengan biaya minimal.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016): 250.

<sup>27</sup> Hasnadi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan," *BIDAYAH* Vol.10, No. 2 (2019): hal. 143.

<sup>28</sup> Endang Sih Pujiharti, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* Vol. 4, No. 2 (2019): 65.

<sup>29</sup> Michael Armstrong, *Pengadaan Sumber Daya Manusia (People Resourcing): Handbook Manajemen SDM* (NUSAMEDIA, 2021): 59.

Proses pengadaan pegawai harus didasarkan pada prinsip apa kemudian siapa. Maksud dari prinsip apa yaitu lembaga harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan uraian pekerjaan (*job description*). Sedangkan prinsip siapa yaitu lembaga baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan berdasarkan pada spesifikasi pekerjaan.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan terkait tugas dan tanggungjawab, kondisi, hubungan, serta aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi. Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan berkompeten.<sup>30</sup>

Dalam proses pengadaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui *recruitment from outside* dan *recruitment from within*. *Recruitment from within* adalah bagian dari upaya pengadaan melalui pemanfaatan SDM yang sudah ada, maksudnya bisa dilakukan melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Sedangkan untuk pengadaan calon pegawai yang berasal dari luar bisa dilakukan melalui seleksi pegawai.<sup>31</sup>

Dalam proses pengadaan juga terdapat adanya tahap seleksi, yang dilakukan dengan tujuan untuk memutuskan pilihan dari calon pelamar yang dianggap layak untuk menduduki jabatan atau

---

<sup>30</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016): 28-34.

<sup>31</sup> Ni Wayan Dian Irmayani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2021): 8-9.

pekerjaan yang akan diisi dalam suatu lembaga.<sup>32</sup> Seleksi harus dapat dilakukan dengan tepat, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Qhashas ayat 26 yakni sebagai berikut:

قَالَتِ إِخْدُهُمَا يَا بَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ  
(٢٦)

Artinya: “Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan terpercaya.” (Q.S. Al-Qhashas ayat 26).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa orang yang paling baik untuk dijadikan pegawai adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya. Kuat yang dimaksud disamakan seperti orang yang memiliki keterampilan dan kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan sehingga dapat menjadi pekerja yang profesional dan diharapkan menjadi pegawai yang ahli dalam bidangnya.<sup>33</sup>

#### c. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari *human investment*. Pelatihan sangat membantu untuk meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugas di masa sekarang, sedangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja di masa yang akan datang.

<sup>32</sup> Endang Sih Pujiharti, “Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam,” *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* Vol. 4, No. 2 (2019): 66.

<sup>33</sup> Dhoni Kurniawati, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern,” *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* Vol. 11, No. 1 (2018): 29.

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk merespon perubahan pekerjaan dan memastikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi yang bertujuan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif dan efisien.<sup>34</sup>

Menurut Rozalena dan Dewi, pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang disusun secara terarah dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan sikap dari individu. Sedangkan pengembangan merupakan konsekuensi dari hasil pendidikan dan pelatihan yang diartikan sebagai penyiapan individu untuk membawa tanggung jawab dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap serta sifat-sifat kepribadian.<sup>35</sup>

Menurut Wexley dan Latham, pelatihan dan pengembangan juga diartikan sebagai upaya terencana yang dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pegawai dalam mempelajari perilaku terkait dengan pekerjaan. Perilaku yang dimaksud ialah yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh pegawai melalui praktik atau pengalaman secara langsung.

Wexley dan Latham juga menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa tujuan yaitu untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan keterampilan

---

<sup>34</sup> Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM* (Sukabumi: CV. Jejak, 2019): 68.

<sup>35</sup> Yohanes Arianto Budi Nugroho, *Pengembangan SDM Teori Dan Aplikasi* (Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019): 3.

individu dalam satu atau lebih bidang keahlian, dan meningkatkan motivasi individu untuk dapat melaksanakan pekerjaannya.

Adapun proses dalam program pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusia yaitu: *Pertama*, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan; *Kedua*, menetapkan tujuan yang bersifat umum dan khusus; *Ketiga*, memilih metode, media, prinsip-prinsip pembelajaran; *Keempat*, implementasi program; dan evaluasi program untuk mengetahui keberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan yang diikuti pegawai.<sup>36</sup>

Dalam pelatihan dan pengembangan, juga terdapat dua metode yang bisa dilakukan untuk sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) *On the job training*, merupakan pelatihan yang dilakukan secara langsung pada lokasi kerja.
- 2) *Off the job training*, merupakan model pelatihan yang dilakukan pada proses pelatihan khusus.<sup>37</sup>

Pelatihan dan pengembangan ditinjau dari ajaran islam menjelaskan bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupannya. Allah juga memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Sebab dengan bertambahnya ilmu, pengetahuan seorang muslim akan bertambah terhadap berbagai dimensi kehidupannya.

---

<sup>36</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012): 153-158.

<sup>37</sup> Moh. Kurdi et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA, 2022): 9.

Sedangkan Allah juga telah mengatur potensi yang dapat dibangun melalui pengembangan untuk dapat meningkatkan kompetensi pada setiap diri manusia. Adapun potensi yang dimaksud ialah seperti potensi jasmani (potensi yang memungkinkan seseorang memiliki kemampuan dan keterampilan teknis), potensi kalbu (memungkinkan seseorang mampu memiliki kemampuan bermoral, beretika, beriman, dan merasakan kebesaran ilahi), potensi akal (memungkinkan seseorang memiliki kemampuan untuk mengembangkan ilmu dan teknologi), serta potensi sosial (potensi yang memungkinkan seseorang untuk memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan).

Atas dasar itulah pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia penting untuk dilakukan.<sup>38</sup>

d. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

Untuk mengetahui terkait prestasi kerja sumber daya manusia, maka dalam lembaga pendidikan perlu dilakukan penilaian secara berkala dengan tujuan untuk mengetahui kondisi pegawai, setelah itu hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil suatu kebijakan selanjutnya. Penilaian terhadap prestasi kerja penting dilakukan, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 31 sebagai berikut:

---

<sup>38</sup> Arman Paramansyah and Ade Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam* (Bekasi: Pustaka Al-Muqsih, 2021): 206-207.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١)

Artinya: “Dan Dia menyebutkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakanya kepada para Malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama-nama benda itu jika kamu benar-benar orang yang benar!”. (Q.S. Al-Baqarah ayat 31)

Ayat tersebut memberi penjelasan bahwa Allah juga melakukan penilaian terhadap para Malaikat untuk mengetahui kemampuan yang dimilikinya.

Tujuan lembaga pendidikan melakukan penilaian kinerja ialah supaya dapat menghasilkan informasi yang *shahih* terkait kinerja yang dilakukan pegawai, sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh lembaga dalam meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia.<sup>39</sup> Pada dasarnya kinerja sendiri berasal dari kata *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja juga dipahami sebagai apa yang dikerjakan oleh seseorang dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>40</sup>

Fachreza juga mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ingin dituju organisasi atau lembaga dengan cara mengerahkan pegawai sesuai dengan kewajiban dan kekuasaan tertentu untuk mewujudkan tujuan lembaga.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Robert Tua Siregar et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Yayasan Kita Menulis, 2020): 61.

<sup>40</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 2016): 7.

<sup>41</sup> Tommy Hartono and Putera Siagian, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT BPR Sejahtera Batam,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas SAM Ratulangi* Vol. 7, No. 1 (2020): 224.

Jadi, dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan sebagai seorang pegawai dalam suatu organisasi atau lembaga. Indikator kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas dan kuantitas kerja pegawai serta kontribusinya pada suatu organisasi atau lembaga.<sup>42</sup>

Adapun yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja yaitu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya.<sup>43</sup>

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat formal, maksudnya dapat dijadikan sebagai bahan untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi atau sebaliknya untuk menindak pegawai yang kurang berprestasi; memberikan umpan balik untuk para pegawai, sehingga penilaian prestasi kerja dapat menjadi wahana pengembangan pribadi dan karir pegawai; membantu menganalisis masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi atau lembaga; serta dapat dijadikan dasar atau alat untuk mengetahui pegawai yang efektif dan tidak efektif.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja terdapat lima proses yang perlu direncanakan dan diimplementasikan agar proses penilaian dapat mencapai tujuan. *Pertama* mengidentifikasi

---

<sup>42</sup> Agung Prihantoro, "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen," *VALUE ADDED* Vol. 8, No. 2 (2012): 84.

<sup>43</sup> Marisi Butarbutar, Efendi, and Windri Gablia Simbolon, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yayasan Kita Menulis, 2021): 114.

tujuan spesifik dari penilaian kinerja. *Kedua*, menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). *Ketiga*, memeriksa tugas-tugas yang dijalankan. *Keempat*, menilai kinerja; membicarakan hasil penilaian dengan pegawai.<sup>44</sup>

Prestasi kerja juga berkaitan dengan kompensasi (imbalan) yang diterima oleh pegawai. Kompensasi yang baik adalah yang mampu untuk menjamin kepuasan para pegawainya. Dengan adanya kompensasi yang baik diharapkan dapat merangsang pegawai untuk meningkatkan prestasinya, dan pada gilirannya juga akan bermanfaat bagi lembaga. Jadi, semakin pegawai puas terhadap sistem imbalan atau kompensasi yang diterima, maka pegawai juga akan berusaha untuk meningkatkan kontribusinya dan memberikan yang terbaik bagi lembaganya.<sup>45</sup>

Menurut Handoko, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi dapat diberikan melalui berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, serta pemberian dalam bentuk kesempatan berkarir.<sup>46</sup>

Adapun menurut Malayu S. P. Hasibuan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak

---

<sup>44</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012): 233-236.

<sup>45</sup> Endang Sih Pujiharti, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 4, no. 2 (2019): 72.

<sup>46</sup> Ita Rahmawati, Lailatus Sa'adah, and Devi Aprillia, *Faktor Kompensasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Jombang: LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, 2020): 3.

langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh organisasi. Kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, dan upah intensif (tambahan balas jasa untuk pegawai tertentu yang prestasinya diatas standar). Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan.<sup>47</sup>

Sedangkan menurut Mondy dan Noe, kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang dilakukan terhadap organisasi. Mondy dan Noe juga membagi kompensasi dalam dua bentuk, yakni kompensasi finansial yang terdiri dari finansial langsung (imbalan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi) dan finansial tidak langsung (benefit) seperti tunjangan, asuransi, bantuan sosial pegawai dan lainnya. Kedua, bentuk kompensasi non-finansial yang mencakup bentuk kepuasan yang diterima pegawai dari lingkungan pekerjaan seperti rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten, dan kondisi kerja yang nyaman.<sup>48</sup>

Pemberian kompensasi (imbalan) dalam lembaga ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, sebagaimana yang telah di sebutkan oleh Allah SWT. dalam firmanNya yakni sebagai berikut:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَ لَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ { ١٩ }

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa

<sup>47</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016): 118.

<sup>48</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2012): 276.

menurut apa yang mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka dan mereka tidak dirugkan”. (Q.S. Al-Ahqaf ayat 19).<sup>49</sup>

Ayat tersebut memberi penjelasan bahwasannya Allah telah mengatur segala sesuatunya, termasuk kompensasi bagi pegawai. Dalam melakukan sistem imbalan atau kompensasi harus menjunjung tinggi prinsip kebenaran dan keadilan.

e. Pemeliharaan hubungan kerja

Pemeliharaan hubungan kerja harus diperhatikan dengan baik agar tercipta hubungan yang harmonis diantara seluruh pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian konseling, sistem komunikasi yang efektif, serta pemberian kesempatan kepada seluruh pegawai untuk berkembang. Dengan adanya pemeliharaan hubungan kerja yang baik diharapkan dapat terjalin hubungan komunikasi dan kerjasama yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.<sup>50</sup>

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, pemeliharaan hubungan kerja adalah usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai agar mereka tetap loyal dan bekerja secara produktif untuk menunjang tujuan organisasi.

Pada dasarnya tujuan pemeliharaan hubungan kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai; meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas pegawai; memberikan ketenangan,

---

<sup>49</sup> Sulaiman Asang, *Membangun SDM Berkualitas* (Surabaya: Briliantinter, 2012), hal. 245.

<sup>50</sup> Endang Sih Pujiharti, “Pengelolaan Sumber Daya Manusia Efektif Di Lembaga Pendidikan Islam,” *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 4, no. 2 (2019): 73.

kemanan dan kesehatan untuk pegawai; meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya; memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap pegawai; mengurangi konflik dan menciptakan suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja.<sup>51</sup>

Adapun konsep pemeliharaan hubungan kerja didasarkan pada Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 10 sebagai berikut:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ (١٠)

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat. (Q.S. Al-Hujurat ayat 10).<sup>52</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pemeliharaan hubungan kerja harus selalu terjalin dengan baik, sebagaimana setiap mukmin adalah saudara dan diantara para mukmin harus saling menjalin hubungan yang baik agar selalu tercipta hubungan kerja yang harmonis.

## C. Tinjauan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan

### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi pokok dari segi sumber daya ialah kontribusinya terhadap suatu organisasi. Sedangkan dimensi pokok dari segi manusia ialah mengenai perlakuan kontribusi terhadap dirinya yang mana pada kesempatannya

<sup>51</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016): 179-180.

<sup>52</sup> Dhoni Kurniawati, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam dan Relevansinya dengan Manajemen Modern”: 33.

akan menentukan kualitas dan kompetensi (kemampuan) hidupnya.<sup>53</sup> Adapun menurut Nurul Arifin dan Teguh Priyanto, sumber daya manusia adalah pekerja, pegawai, karyawan, atau orang-orang yang mengerjakan, memiliki maupun mempunyai pekerjaan.<sup>54</sup>

Jadi, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang memiliki kemampuan dan kesiapan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan yang ada di organisasi atau lembaga. Sumber daya manusia yang dimaksud ialah tenaga pendidik dan kependidikan.

## **2. Tenaga Pendidik**

Tenaga pendidik adalah tenaga profesional yang memiliki tugas untuk mendidik, mengajarkan suatu ilmu, membimbing, melatih, memberikan penilaian serta melakukan evaluasi kepada peserta didik.<sup>55</sup>

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, Bab XI Pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang memiliki tugas untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada dasarnya, pendidik ini ialah orang-orang yang memiliki tugas untuk mendidik para peserta didik. Dalam kamus pendidikan, pendidik adalah seorang guru profesional yang ada di lembaga

---

<sup>53</sup> Surajiyo, Nasruddin, and Herman Paleni, *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori, Dan Aplikasi (Menggunakan IBM SPSS 22 For Windows)* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2020): 1.

<sup>54</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011): 175.

<sup>55</sup> Dewi Safitri, *Menjadi Guru Profesional* (Riau: PT. Indragiri Dot Com, 2019): 5.

pendidikan dengan tugas utamanya yaitu untuk mengajar.<sup>56</sup>

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa tenaga pendidik adalah tenaga profesional yang berkualifikasi sebagai guru yang memiliki tugas untuk mendidik, mengajarkan ilmu, merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan tujuan untuk ikut andil dan berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan serta memiliki kontribusi terhadap upaya kemajuan pendidikan.

Untuk menjadi pendidik yang profesional, maka seorang guru harus memiliki kompetensi keahlian dasar. Sebagaimana yang telah dinyatakan dalam standar tenaga pendidik dan kependidikan bahwa tenaga pendidik menurut PP No. 19 Tahun 2005 Bab VI Pasal 28 tentang standarisasi pendidik ialah sebagai berikut:

- a. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) ialah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh pendidik, yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

---

<sup>56</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV. PUSTAKA SETIA, 2015): 67.

- c. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.
- d. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana maksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melakukan uji kelayakan dan kesetaraan.<sup>57</sup>

Menurut Depdiknas, kompetensi ialah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus sehingga memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten. maksudnya mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>58</sup> Kompetensi guru yang dimaksud berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 28 (3) dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai agen pembelajaran ialah sebagai berikut:<sup>59</sup>

- a. Kompetensi pedagogik: berkaitan dengan kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran,

---

<sup>57</sup> Hisbul Muflihun, "Kinerja Tenaga Pendidik Pascasertifikasi," *Forum Tarbiyah* Vol. 10, No. 2 (2012): 253–255.

<sup>58</sup> Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019): 2.

<sup>59</sup> Hasan Basri and Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2015): 136-147.

evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan kompetensi yang dimiliki.

- b. Kompetensi kepribadian: berkaitan dengan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, berakhlak mulia, mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- c. Kompetensi sosial: kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat. Menurut Farida Sarimaya, kompetensi sosial ialah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.
- d. Kompetensi profesional: berkaitan dengan kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam seperti penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu; pengembangan materi pelajaran yang diampu secara kreatif; serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. Kompetensi profesional adalah kemampuan yang berkaitan dengan keahlian dalam menyelesaikan tugas di bidang keguruan.

Kemudian untuk kualifikasi tenaga pendidik SMP/MTs menurut SNP ialah sebagai berikut:

- a. Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma IV atau Sarjana S1.
- b. Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
- c. Sertifikasi profesi guru untuk SMP/MTs.<sup>60</sup>

Sedangkan untuk tugas-tugas guru, seperti yang dijelaskan dalam Pasal 39 Ayat 2 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, Pasal 20 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang guru dan dosen , serta Pasal 52 PP No. 74 Tahun 2008 tentang guru diantaranya ialah merencanakan pembelajaran; melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu; menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; membimbing dan melatih peserta didik; melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; melaksanakan tugas tambahan sesuai kegiatan pokok; serta meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.<sup>61</sup>

### **3. Tenaga Kependidikan (Administrasi Sekolah/Tenaga TU)**

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2013, yang dimaksud dengan tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat dengan tujuan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Sunhaji, "Kualitas Sumber Daya Manusia (Kualifikasi, Kompetensi Dan Sertifikasi Guru)," *Jurnal Kependidikan* Vol. 2, No. 1 (2014): 146.

<sup>61</sup> Said Hasan, *Profesi Dan Profesionalisme Guru* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018): 16.

<sup>62</sup> Muhammad Yusri Bachtiar, "Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Publikasi Pendidikan* Vol. 6, no. 3 (2016): 199.

Tenaga kependidikan juga didefinisikan sebagai orang-orang yang terlibat dalam proses kegiatan pendidikan. Menurut Yahya, tenaga kependidikan berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan sesuatu dan dilakukan dengan kemahiran, keterampilan, dan kecakapan tertentu serta didasarkan pada norma yang berlaku.

Adapun tugas pokok tenaga kependidikan sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab IX pasal 39 ayat 1 menyebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>63</sup>

Sedangkan tenaga administrasi sekolah (TU) ialah tenaga kependidikan yang bertugas dalam memberikan dukungan layanan administrasi di lembaga pendidikan terkait dengan teknis administrasi (pengetikan, penjilidan, penyampulan, serta inventaris), kearsipan dan juga surat menyurat. Tenaga administrasi sekolah, pada dasarnya bekerja dalam menangani bidang akademik, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, humas, serta kepegawaian pada madrasah/sekolah.<sup>64</sup>

Asmani juga mendefinisikan tenaga administrasi sekolah sebagai orang yang melaksanakan pekerjaan teknis ketatausahaan dengan latar

---

<sup>63</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018): 16.

<sup>64</sup> Seftiany Permata Hidayat, "Peran Tenaga Administrasi Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Sekolah Di MAN 1 Kota Mojokerto," *Jurnal Inspirasi Manajemen* 4, No. 4 (2014): 152.

belakang keahlian dan pendidikan secara khusus.<sup>65</sup>

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa tenaga administrasi sekolah atau TU adalah bagian dari tenaga kependidikan dengan tugas atau pekerjaan utamanya ialah yang berkaitan dengan pelayanan administrasi atau berhubungan dengan ketatalaksanaan kantor lembaga pendidikan. Adapun kompetensi tenaga administrasi sekolah atau TU berdasarkan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 meliputi:<sup>66</sup>

- a. Kompetensi kepribadian: kemampuan pribadi yang mencerminkan kepribadian yang berintegritas dan berakhlak mulia, memiliki etos kerja, mampu menguasai diri, memiliki rasa percaya diri, memiliki ketelitian, disiplin, kreatifitas ,dan inovasi serta bertanggungjawab.
- b. Kompetensi sosial: berkaitan dengan kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pelayanan prima, memiliki kesadaran berorganisasi, berkomunikasi secara efektif.
- c. Kompetensi teknis: berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, kesiswaan, kurikulum, dan administrasi layanan khusus, serta melaksanakan teknologi informasi dan komunikasi.
- d. Kompetensi manajerial: berkaitan dengan kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah seperti kemampuan dalam mendukung

---

<sup>65</sup> Asmani and Jamal Ma'mur, *Tips Praktis Membangun Dan Mengolah Administrasi Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2011): 42.

<sup>66</sup> Sigit Maulana Ismanda et al., "Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah dalam Manajemen Kesiswaan di Sekolah SMP Karyawan Swasta Turangie," *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol. 5, No. 3 (2021): 11144–11145.

pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, mengoptimalkan kemanfaatan sumber daya, membina staf, mengelola konflik, serta menyusun laporan.

Selanjutnya untuk kualifikasi tenaga administrasi sekolah berdasarkan pada Permendiknas RI Nomor 24 Tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi sekolah/madrasah menyebutkan bahwa TAS/M terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus. Berikut penjelasannya:<sup>67</sup>

- a. Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut:
  - 1) Berpendidikan minimal lulusan D3 atau yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal empat tahun.
  - 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- b. Pelaksana urusan administrasi kepegawaian. Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 orang.

---

<sup>67</sup> Wildan Zulkarnain and Raden Bambang Sumarsono, *Manajemen Perkantoran Profesional* (Malang: GUNUNG SAMUDERA, 2015): 48-49.

- c. Pelaksana urusan administrasi keuangan. Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
- d. Pelaksana urusan administrasi sarana dan prasarana. Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.
- e. Pelaksana urusan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat. Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- f. Pelaksana urusan administrasi persuratan dan pengarsipan. Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan.
- g. Pelaksana urusan administrasi kesiswaan. Berpendidikan minimal minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- h. Pelaksana urusan administrasi kurikulum. Berpendidikan minimal minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.
- i. Petugas layanan khusus. Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs yang sederajat.

Adapun menurut Depdiknas menyatakan bahwa tugas atau fungsi dari tenaga administrasi sekolah ialah sebagai berikut:<sup>68</sup>

- a. Membantu kepala madrasah/sekolah dalam kegiatan administrasi (urusan surat menyurat, ketatausahaan) yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran.
- b. Pelaksana urusan kepegawaian bertugas untuk membantu dalam kegiatan (kelancaran) kepegawaian, baik pendidik ataupun tenaga kependidikan yang bertugas di lembaga madrasah/sekolah.
- c. Pelaksana urusan keuangan bertugas untuk membantu dalam mengelola keuangan madrasah/sekolah.
- d. Pelaksana urusan logistik (perlengkapan) bertugas untuk membantu dalam mengelola perlengkapan madrasah/sekolah.
- e. Pelaksana sekretariat dan kesiswaan bertugas untuk membantu Kepala Tata Usaha atau Kepala Sub bagian Tata Usaha dalam mengelola kesekretariatan dan kesiswaan.

---

<sup>68</sup> Rufqotuzzakhiroh, "Pengaruh Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Terhadap Kualitas Layanan Administrasi Non Akademik," *Didaktika* Vol. 19, No. 2 (2013): 63.