

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam rangka perkembangan organisasi dari waktu ke waktu di berbagai negara memunculkan kesepakatan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Begitupun dalam sistem pendidikan nasional, organisasi yang bergerak dalam sistem tersebut merupakan sub sistem yang memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola secara tepat. Secara nyata mereka adalah para tenaga kependidikan yang memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi pendidikan yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resource*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen termasuk juga manajemen pendidikan Islam. Hakikat sumber daya manusia setiap organisasi atau perusahaan, khususnya pada lembaga pendidikan diperlukan adanya sumber daya manusia sebagai tenaga kerja. Oleh sebab itu, menurut Mukhyi sebagaimana yang dikutip oleh Almasri (2016: 2), sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi tertentu. Mukhyi menerangkan bahwa hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi adalah bagaimana memperoleh

tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang akan diduduki, bagaimana mengembangkannya dan memelihara tenaga kerja, menggunakan serta mengevaluasi hasil kerjanya.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk juga dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah/madrasah, maka dari itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik. Dengan adanya manajemen diharapkan sumber daya manusia (tenaga kependidikan) dapat dikelola dengan optimal karena menurut GR. Terry yang dikutip oleh Hasibuan (2011:54) manajemen merupakan suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Dalam dunia kependidikan di sekolah/madrasah, sumber daya manusia yang berperan penting untuk menunjang kegiatan pendidikan adalah adanya tenaga administrasi yang bekerja pada bagian tata usaha sekolah/madrasah. Tata usaha akan dapat berjalan dan berfungsi sebagaimana mestinya jika tenaga administrasi memfungsikan sumber daya yang lainnya sehingga kinerja pegawai dapat berjalan dengan efektif dan waktu kerja dapat digunakan dengan efisien. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa, “Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan” (Maryani, 2011:2).

Dalam Peraturan Pemerintah Pasal 1 Nomor 39 Tahun 2000 tentang tenaga kependidikan dijelaskan bahwa : (Bachtiyar, 2017:94)

“Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Walaupun tenaga kependidikan tidak langsung terlibat secara langsung dalam kegiatan belajar tetapi peranannya sangat penting untuk mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah serta untuk mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu tanpa adanya tenaga kependidikan, proses pendidikan tidak akan berjalan dengan lancar walaupun tenaga pendidik sudah ada. Tenaga kependidikan meliputi “tenaga pendidik (pembimbing, pengajar/guru, dan pelatih), pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah), penilik, pengawas, tenaga administrasi, peneliti, pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji”.

Adapun menurut Aquino yang dikutip oleh Hidayat (2014: 153) menyatakan bahwa tenaga administrasi adalah :

*“Academic non-teaching personnel, or those persons holding academic qualifications and performing academic functions directly supportive of teaching, such as registrars, librarians, guidance consellers, and researchers, research assistants, research aides, and similar staff.”*

Menurut Hartati Sukirman (2008: 20) dalam bukunya yang berjudul Administrasi Pendidikan dijelaskan bahwa :

“Administrasi personel sekolah/madrasah adalah segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di sekolah/madrasah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah/madrasah. Hal ini bertujuan agar personel atau pegawai yang ada dapat berdaya guna, berhasil guna, dan tepat guna serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan”.

Peran tenaga kependidikan tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar, akan tetapi peranannya cukup penting dalam mendukung kelancaran kegiatan belajar dan pelayanan pendidikan. Tenaga administrasi merupakan salah satu jenis tenaga kependidikan yakni adalah tenaga di luar

tenaga pengajar yang tugasnya mempersiapkan dan memperlancar pelaksanaan pendidikan baik secara teknis maupun manajerial. Untuk mengoptimalkan peranan tenaga administrasi sekolah dalam penyelenggaraan layanan pendidikan maka perlu adanya pengelolaan tenaga kependidikan (Maryani, 2011:2).

Menurut Supriadi sebagaimana yang dikutip oleh Hidayat (2014:153) menyatakan tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kemudian, menurut Sagala tenaga administrasi atau ketatausahaan bertugas membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dalam kelancaran kegiatan administrasi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan perlengkapan dan logistik sekretariat dan surat menyurat, kepeserta didikan, transportasi, dan sebagainya yang berhubungan dengan teknis administratif.

Selanjutnya, menurut Hikmat yang dikutip oleh Afriyenti (2013:12) mengungkapkan dalam memberdayakan pegawai tata usaha untuk meningkatkan layanan administratif yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam bidang administrasi pegawai adalah : (1) Memilih personal yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan; Analisis tenaga kerja merupakan penilaian terhadap tenaga kerja yang ada dalam suatu departemen dan yang dipindah ke dalam, melalui atau keluar dari departemen tersebut. Menurut Hastho & Meilan, analisis tenaga kerja dapat mencakup : (a) Jumlah tenaga kerja, (b) Komposisi tenaga kerja, (c) Kualitas tenaga kerja, (2) Menempatkan pegawai pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-

masing: Menurut Marihot Tua, penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas dan jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Sondang, penempatan merupakan akhir dari proses seleksi tenaga kerja. Konsep penempatan mencakup : (a) promosi; prestasi kerja dan senioritas, (b) transfer, (c) demosi. (3) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

Dilihat dari kacamata pendidikan dalam hal sumber daya manusia yang tersedia masih lemah dan kurang karena pada nyatanya di lembaga pendidikan Indonesia masih terdapat kurangnya perhatian para manajer pendidikan terhadap aspek pengelolaan sumber daya manusia dapat dilihat dari sistem perencanaan sumber daya manusia, sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, maupun sistem kompensasi dan evaluasi sumber daya manusia yang kurang tepat, sehingga mengakibatkan tidak sesuainya pekerjaan yang diberikan dengan disiplin ilmu yang dimiliki.

Mengacu pada pengamatan di lapangan, banyak sekolah/ madrasah yang aktivitas pembelajarannya belum didukung penyelenggaraan administrasi yang baik. Bahkan pada jenjang pendidikan dasar, banyak dijumpai sekolah, khususnya sekolah dasar, yang tidak memiliki tenaga administrasi sekolah. Akibatnya, kegiatan yang bersifat administratif dirangkap oleh kepala sekolah yang seharusnya fokus pada manajemen sekolah, atau oleh guru yang seharusnya fokus pada proses pembelajaran (Mulyadi,2013: 39).

Dukungan administrasi bukan saja dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan pokok yang bersifat rutin tetapi juga dalam rangka

pengembangan sekolah. Unit kesekretariatan bertugas membuat, menghimpun, mengolah, dan menyiapkan semua informasi yang diperlukan dalam rangka penyelenggaraan aktivitas sekolah dan pengambilan keputusan oleh Kepala Sekolah. Dengan kata lain unit kesekretariatan berfungsi menyediakan *data base* yang handal bagi kelancaran seluruh kegiatan sekolah. Jika salah satu saja diantara aspek layanan administrasi tidak berfungsi dengan baik maka dapat dipastikan kinerja sekolah secara keseluruhan akan terganggu. Sebagai contoh sekolah yang penyelenggaraan administrasi kurikulumnya tidak benar, maka output sekolah tentu tidak akan optimal. Keefektifan sebuah sekolah banyak ditentukan oleh kualitas dan kompetensi tenaga kependidikan sekolah yang bersangkutan (Mulyadi, 2013: 39).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan di MAN 1 Bandung pada hari Selasa 24 Oktober 2017 pukul 10.00 WIB s.d selesai dengan narasumber Atep Hasan Johari, S.Pd selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan Maman Suparaman selaku Bendahara DIPA, dalam bidang tata usaha di MAN 1 Bandung seluruh komponen yang tersedia telah bekerja dengan optimal baik itu sarana prasarana, fasilitas, penyimpanan dokumen dan arsip, tata ruang kantor dan seluruh hal yang berbentuk fisik kinerja kantor, tetapi di samping hal tersebut masih ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi diantaranya :

1. *Pertama*, mengingat dalam tata usaha terdapat 8 (delapan) bidang tetapi hanya ada 5 (lima) staf/ orang yang memegang bidang tersebut, otomatis jumlah tenaga administrasi di sekolah kurang mencukupi bidang urusan ketatausahaan sehingga terjadi rangkap jabatan;

2. *Kedua*, ada kegiatan ketatausahaan yang dibebankan kepada guru yang seharusnya fokus terhadap proses pembelajaran tetapi memegang proses administrasi madrasah; dan
3. *Ketiga*, tidak ada pengganti pegawai ketika ada hal mendesak yang diperlukan karena kurangnya jumlah tenaga administrasi (sumber daya manusia).

Berdasarkan fenomena diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu bagaimana kondisi objektif MAN 1 Bandung ? Bagaimana proses rekrutmen tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ? Bagaimana proses penempatan dan penugasan tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ? Bagaimana pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ? Bagaimana sistem kesejahteraan kompensasi tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ? Bagaimana proses pemberhentian tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ? Apa saja yang menjadi faktor penunjang dan penghambat manajemen tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung ?. Untuk mengetahui dan menjawab semua permasalahan tersebut maka masalah ini penting untuk diteliti. Fokus penelitian ini adalah manajemen tenaga kependidikan di MAN 1 Bandung. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti mengangkat judul **“Manajemen Tenaga Kependidikan Madrasah” (Penelitian di MAN 1 Bandung)**.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Kondisi Objektif di MAN 1 Bandung ?

2. Bagaimana Proses Rekrutmen Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
3. Bagaimana Proses Penempatan dan Penugasan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
4. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
5. Bagaimana Sistem Kesejahteraan/Kompensasi Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
6. Bagaimana Proses Pemberhentian Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
7. Apa Faktor Penunjang dan Penghambat Manajemen Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung ?
8. Bagaimana Hasil Manajemen Tenaga Kependidikan di MAN I Bandung ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui Kondisi Objektif di MAN 1 Bandung.
2. Untuk Mengetahui Proses Rekrutmen Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.
3. Untuk Mengetahui Proses Penempatan dan Penugasan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.
4. Untuk Mengetahui Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.



5. Untuk Mengetahui Sistem Kesejahteraan/Kompensasi Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.
6. Untuk Mengetahui Proses Pemberhentian Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.
7. Untuk Mengetahui Faktor Penunjang dan Penghambat Manajemen Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.
8. Untuk Mengetahui Hasil Manajemen Tenaga Kependidikan di MAN 1 Bandung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menambah dan memperkaya wawasan pengetahuan tentang pengelolaan tenaga kependidikan madrasah.
2. Untuk memperoleh temuan yang menunjang pengembangan ilmu pengetahuan di bidang tenaga kependidikan madrasah.
3. Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi para praktisi pendidikan dalam rangka mengelola tenaga kependidikan madrasah.

#### **E. Kerangka Pemikiran**

Penelitian kualitatif menurut Bogdan & Taylor (1990) yang dikutip oleh Gunawan (2013:82) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Untuk itu tidak diperbolehkan untuk mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi memandang sebagai suatu keutuhan. Berdasarkan

hal tersebut penelitian dilakukan dengan metode kualitatif agar diperoleh data secara alamiah atau natural dan komprehensif yang sesuai dengan latar dan data yang diperoleh tidak merupakan hasil rekayasa atau manipulasi karena tidak ada unsur atau variabel lain yang mengontrol.

Manajemen berasal dari kata *to Manage* yang artinya mengatur/mengelola. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2011:1). Sedangkan menurut M. Manullang dikutip oleh Badrudin (2013:3) menyatakan bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam implementasinya manajemen membutuhkan berbagai fungsi manajemen. Para pakar manajemen mengemukakan pendapat yang bermacam – macam, namun penulis memaparkan pendapat Henry Fayol yang menyatakan lima fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Directing* atau *Commanding* (Pengarahan), *Coordinating* (Koordinasi), dan *Controlling* (Pengawasan) atau lebih dikenal dengan singkatan POC3 (Badrudin, 2014:14).

Perencanaan (*Planning*) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari

himpunan tindakan untuk masa mendatang (Terry,2013:17). Maka, masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.

Pengorganisasian (*Organizing*) mencakup beberapa hal diantaranya : (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seseorang manajer untuk mengadakan pengelompokkan tersebut, dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga pencaharian dan penugasannya ke dalam unit unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari unsur organizing (Terry, 2013: 17). Sedangkan menurut Hasibuan (2011: 40) pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada semua individu yang akan melakukan aktivitas tersebut.

Pengarahan (*Directing* atau *Commanding*) merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar (Badrudin, 2014: 16).

Koordinasi (*Coordinating*) adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengn jalan menghubungkan, menyatukan, dan

menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha memberi instruksi, perintah, bimbingan dan nasehat, serta teguran (Badrudin, 2014: 17).

Pengawasan (*Controlling*) mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik. Ada berbagai cara untuk mengadakan perbaikan, termasuk merubah rencana dan bahkan tujuannya, mengatur kembali tugas-tugas atau merubah wewenang, tetapi seluruh perubahan tersebut dilakukan melalui manusia (Terry, 2013: 20).

Administrasi personel sekolah/madrasah merupakan segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di sekolah/madrasah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah/madrasah. Hal ini bertujuan agar personel atau pegawai yang ada dapat berdaya guna, berhasil guna, dan tepat guna serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Sukirman, 2008: 20).

Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada teori yang disampaikan oleh Hartati Sukirman (2008: 21) mengenai ruang lingkup dari kegiatan manajemen tenaga kependidikan meliputi: (1) Perencanaan tenaga kependidikan adalah langkah tertentu yang diambil guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kependidikan yang tepat menduduki jabatan dan pekerjaan yang tepat. (2) Perekrutan adalah proses penarikan pegawai untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan menentukan kebutuhan

pegawai, penarikan pegawai, proses seleksi, dan orientasi. (3) Penempatan dan penugasan adalah pembagian tugas pada para personil sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. (4) Pembinaan dan pengembangan adalah upaya lembaga mempertahankan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja untuk sekarang atau di masa depan. (5) Kesejahteraan atau kompensasi yaitu pemberian hak pegawai dengan memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai peraturan serta pemberian hak lainnya. (6) Pemberhentian pegawai adalah tindakan yang mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan status kepegawaiannya.

Kemudian, menurut Mulyasa (2009:42) dijelaskan bahwa manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup : (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas (Mulyasa, 2009: 42).

Dikaitkan dengan teori fungsi manajemen penulis mengutip tokoh Henry Fayol yang dikutip oleh Sagala (2013: 46) dijelaskan bahwa manajemen tenaga administrasi tata usaha dimulai dari proses (1) Perencanaan, meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa orang yang

diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. (2) Pengorganisasian, diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. (3) Pengarahan yang diartikan berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. (4) Koordinasi, dikaitkan dengan upaya melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan. (5) Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Pada asumsi tersebut membahas pengertian, proses atau langkah-langkah manajemen tenaga kependidikan madrasah yang baik diantaranya : **Pertama**, penarikan (*rekrutment*) menurut Siagian (2005: 102) menjelaskan bahwa jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dengan tepat dan baik, hasilnya adalah sekelompok orang yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai karyawan dalam organisasi yang memerlukan (Meldona: 2009: 133). Proses penarikan tenaga kerja yang baik adalah dengan penentuan dasar penarikan, penentuan sumber-sumber penarikan, dan metode-metode penarikan (Hasibuan, 2012: 28). Selanjutnya Abu Sinn (2006: 107) yang dikutip dalam Meldona (2009:154) menjelaskan bahwa dalam Islam, proses rekrutmen pegawai harus berdasarkan kepatutan dan

kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik darinya (dari golongan orang-orang terdahulu), maka proses pengangkatan tersebut bertentangan dengan syariat Islam.

**Kedua**, penempatan (*placement*) yaitu menempatkan calon tenaga kerja/karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikannya *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon tenaga kerja itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan sesuai dengan keterampilannya (Hasibuan, 2012: 32). Menurut Simamora yang dikutip oleh Meldona (2009: 216) lingkup penempatan karyawan terdiri dari 3 (tiga) hal yang berperan penting diantaranya :

1. Promosi, adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatannya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab, dan jenjang organisasi
2. Transfer/ Alih Tugas, terjadi saat seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lain yang tingkatannya hampir sama, baik dari segi tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.
3. Demosi (demotion), merupakan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih rendah dalam hal gaji, kewajiban, tanggung jawab, dan/atau jenjang organisasionalnya.

**Ketiga**, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan/pegawai sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2012: 69). Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Sedangkan, pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka (Meldona, 2009: 233).

**Keempat**, kesejahteraan/ kompensasi (balas jasa) diberikan bertujuan untuk kepentingan lembaga/ perusahaan, karyawan, dan masyarakat agar kinerja dapat tercapai dengan baik. Pemberian kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi (Meldona, 2009: 296). **Kelima**, pemberhentian pegawai adalah fungsi operasional yang terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian bisa disebabkan oleh undang-undang, keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pension, kontrak kerja berakhir, meninggal dunia, dan lain sebagainya (Hasibuan, 2012: 213).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab xi pendidik dan tenaga kependidikan pasal 39 menyebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Adapun Peraturan



Menteri Pendidikan Nasional nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa tenaga administrasi sekolah/madrasah terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus.

Menurut Townsend dan Butterworth sebagaimana yang dikutip oleh Hidayat (2014:152) tenaga administrasi sekolah adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi untuk seluruh warga sekolah dalam hal teknis administratif (pengetikan, penjilidan, penyampulan, dan inventaris), kearsipan dan surat-menyurat. Tenaga administrasi sekolah menangani bidang akademik, kesiswaan, sarana-prasarana, keuangan, hubungan masyarakat dan kepegawaian. Tanpa adanya administrasi, sulit bagi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah, banyak hambatan yang dihadapi guru dan kepala sekolah.

Fungsi tenaga kependidikan bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Tenaga administrasi pendidikan penting untuk dikaji karena pendidikan merupakan kebutuhan semua orang. Dalam dunia pendidikan diperlukan tenaga administrasi sekolah yang kompeten atau mempunyai kompetensi untuk menunjang keberhasilan pembelajaran di sekolah.

Tentunya dalam pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan madrasah, akan tidak terlepas dari adanya faktor penunjang dan penghambat. Faktor penunjang disini adalah segala sesuatu yang mendukung terhadap proses

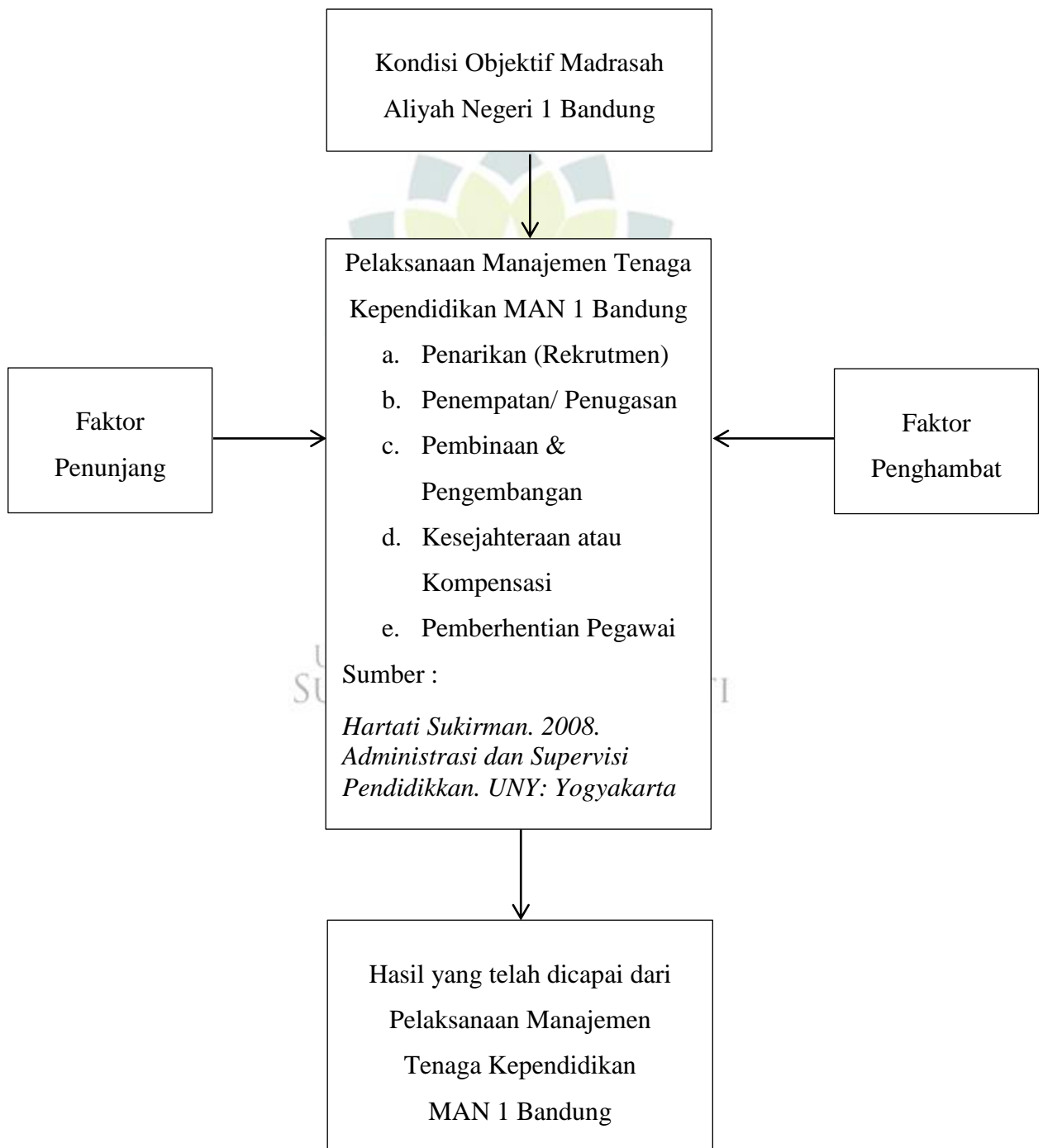
manajemen tenaga kependidikan madrasah, sedangkan faktor penghambat adalah segala sesuatu yang memperlambat terhadap proses manajemen tenaga kependidikan madrasah.

Faktor penunjang dan penghambat ini merupakan usaha untuk menemukan kelebihan dan kekurangan sebuah sistem yang terdapat faktor-faktor itu dapat meningkatkan pengelolaan suatu kegiatan secara efektif dan efisien. Kajian faktor-faktor tersebut dengan memengaruhi pada tingkat keberhasilan sebuah manajemen tenaga kependidikan madrasah, dengan demikian usaha meniru suatu manajemen akan selalu diukur keberhasilannya dengan upaya meniru pula faktor-faktor penunjangnya dan meminimalisir faktor-faktor penghambatnya.

Secara skematis kerangka pemikiran tersebut digambarkan bagan di halaman berikut :



**SKEMA 1.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**  
**MANAJEMEN TENAGA KEPENDIDIKAN MADRASAH**  
(Penelitian Deskriptif di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung)



## F. Kajian Pustaka yang Relevan dengan Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini untuk lebih memperdalam kajian mengenai *Manajemen Tenaga Kependidikan Madrasah* telah dikaji beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah :

1. Skripsi Manajemen Pendidikan Islam, H. Muhammad Amar Khana 2009 yang berjudul “*Model Manajemen Tenaga Kependidikan di MI ASIH PUTERA Cimahi*”. Isinya mengenai penerapan fungsional manajemen pada tenaga kependidikan.
2. Jurnal Seftiany Permata Hidayat “*Peran Tenaga Administrasi Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Madrasah di MAN 1 Kota Mojokerto*”. Isinya mengenai optimalisasi tenaga administrasi madrasah.
3. Buku Hartati Sukirman (2008) “*Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*”. Yogyakarta: UNY Press. Digunakan sebagai referensi utama teori dalam penelitian.
4. Buku Rugaiyah dan Atiek Sismiati (2011) “*Profesi Kependidikan*”. Bogor: Ghalia Indonesia. Isinya mengenai ruang lingkup profesi tenaga kependidikan. Digunakan sebagai referensi pendukung teori penelitian
5. Buku Lexy J Moleong (2011). “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”. Bandung: Rosdakarya. Digunakan sebagai acuan penelitian.
6. Buku Jhon Creswell. (2013). “*Research Design:pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. Digunakan sebagai acuan penelitian.