

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah Tsanawiyah Persatuan Islam 50 Lembang adalah institusi pendidikan formal berbasis pesantren yang setara dengan sekolah menengah pertama (SMP). Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pendidikan Madrasah Tsanawiyah adalah 3 tahun. MTs sebagai institusi pendidikan formal tingkat dasar berkewajiban untuk senantiasa meningkatkan mutu pendidikan. Pendidikan dikatakan bermutu ketika mampu melaksanakan ketetapan pemerintah terkait standar pendidikan.

Kepala MTs secara aktif mengikuti berbagai kegiatan untuk meningkatkan mutu dan kapasitasnya sebagai pemimpin di lembaga pendidikan. Kepala MTs sangat terbantu dengan adanya KKM (Kelompok Kerja Madrasah) di tingkat kecamatan (Lembang), salah satu program yang direalisasikan adalah terbentuknya PKG (Penilaian Kompetensi Pendidik), dengan adanya program ini tugas kepala madrasah untuk *monitoring* dan *controlling* menjadi lebih mudah, sehingga kepala madrasah bisa memberikan solusi yang tepat pada saat evaluasi. Selain itu kepala madrasah aktif mengikuti diklat-diklat, yang terbaru beliau mengikuti diklat substansif kepala madrasah yang diselenggarakan oleh pimpinan wilayah Persatuan Islam Jawa Barat bidang garapan pendidikan yang bekerjasama dengan bidang diklat teknis pendidikan dan keagamaan Balai Diklat Keagamaan Bandung.¹

Sebagai bentuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah, Kepala MTs mencantumkan poin-poin dalam program kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas madrasah. Program tersebut diantaranya pembinaan dan pelatihan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan, penguasaan

¹ Firman, "Persatuan Islam Selenggarakan Pelatihan Penguatan Kepala Madrasah Bersama Balai Diklat Keagamaan Bandung" (Bandung, 6 Desember 2019) (https://bdkbandung.kemenag.go.id/indec.php?option=com_content7view=article7id=666;persatuan-islam-selenggarakan-pelatihan-penguatan-kepala-madrasah-bersama-balai-diklat-keagamaan-bandung&catid=81&itemid=670).

kurikulum K-13, penguasaan materi, metodologi dan evaluasi pembelajaran serta peningkatan kegiatan PKG.² Sementara itu, dengan konsep madrasah yang berbasis pesantren, MTs Persis 50 Lembang memiliki keunggulan khusus dan menjadi ciri khas sehingga madrasah tersebut banyak diminati. Keunggulan tersebut ada pada bidang tahfiz Alquran dan *qiraatul kitab*.

Pada bidang tahfiz, setiap peserta didik hafal (*mutqin*) lima juz (juz 1, 27, 28, 29, dan 30) dalam rentang waktu tiga tahun pendidikan. Untuk teknis programnya, setiap hari terdapat dua waktu kegiatan tahfiz, yaitu setelah salat subuh dan setelah salat ashar. Pada kedua waktu tersebut peserta didik diwajibkan untuk menambah hafalan dan *muraja'ah*. Dalam KBM pun ditunjang dengan mata pelajaran tahfiz untuk mempercepat dan memperbanyak waktu menghafal peserta didik dalam mencapai target yang diharapkan. Setiap sebulan akan ada *controlling* terhadap hafalan peserta didik. Selanjutnya, diadakan Camp Santri satu tahun satu kali yang mana di dalam kegiatan itu dilakukan evaluasi hafalan peserta didik, serta menjadi pola acuan untuk melihat sejauh mana produktivitas dan pola tahfiz yang dilaksanakan saat itu. Di akhir tingkatan (kelas 9) peserta didik akan dihadapkan dengan ujian tahfiz, materi yang diujikan adalah lima juz yang telah di hafal peserta didik, jika tidak mencapai target maka ijazah tidak akan diberikan sampai peserta didik tersebut lulus ujian tahfiz.³

Pada bidang *qiraatul kitab*, setiap peserta didik mampu membaca kitab (arab Gundul) dengan benar dan mengerti kedudukan kalimatnya. Dalam pelaksanaannya, terdapat pola kurikulum yang menekankan kepada penguasaan ilmu alat dan bahasa arab, hal tersebut ditunjang oleh pendidik yang *expert* di bidangnya. Di dalam KBM terdapat mata pelajaran *qiraatul kitab* untuk mengintensifkan peserta didik dalam praktek baca kitab. Kegiatan diluar KBM pun tepatnya setelah salat isya sering dilakukan kajian-kajian serta pembahasan khusus terkait dengan pemahaman ilmu alat. Di dukung dengan kegiatan ekstra kulikuler wajib (*qiraatul kitab*) yang harus diikuti oleh setiap peserta didik. Semua buku pegangan peserta didik menggunakan arab gundul, yang di

² Dokumentasi Program Kerja 4 Tahunan MTs Persatuan Islam 50 Lembang.

³ Dokumentasi Wakamad Kurikulum MTs Persatuan Islam 50 Lembang.

peruntukan agar peserta didik terbiasa dengan membaca arab tanpa harakat (khusus untuk mata pelajaran kepesantrenan). Di akhir tingkatan (kelas 9), peserta didik akan melaksanakan ujian *qiraatul kutub* untuk mengetahui capaian peserta didik.⁴

Berdasar pada data diatas, maka pendidik dan tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang menjadi faktor penting dalam menghasilkan pendidikan yang bermutu. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam suatu lembaga,⁵ termasuk didalamnya lembaga pendidikan. Pengelolaan sumber daya manusia yang profesional akan menghasilkan Pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar . Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pengaturan sumber daya manusia berbasis praktik dan kebijakan serta pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶ Priyono mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan yang dilaksanakan melalui proses perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia.⁷ Sementara itu manajemen sumber daya manusia juga diartikan sebagai kebijakan untuk penyediaan tenaga kerja dalam serangkaian aktifitas yang meliputi aspek-aspek sumber daya manusia.⁸ Penekanan yang sama diungkapkan oleh Widyawati yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memandang pegawai di suatu organisasi atau perusahaan merupakan aset penting sehingga harus diperhatikan dan terpenuhi setiap kebutuhannya.⁹

Definisi diatas sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Widiansyah yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran vital dalam suatu , termasuk didalamnya lembaga pendidikan seperti madrasah yang membutuhkan pengelolaan secara profesional untuk meningkatkan kinerja

⁴ Dokumentasi Wakamad Kurikulum MTs Persatuan Islam 50 Lembang

⁵ A. Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif* (Bandung: ARSAD PRESS, 2013), 6.

⁶ Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, 6.

⁷ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), 3-4.

⁸ Amirul Mukminin, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2019), 6.

⁹ Sapta Rini Widyawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bali: CV. Noah Aletheia, 2018), 1.

pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut. Kewajiban untuk senantiasa meningkatkan kualitas pendidikan mengharuskan madrasah melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang melibatkan seluruh personel di lembaga pendidikan tersebut dalam rangka optimalisasi kinerja dan pencapaian tujuan, salah satu cara yang dilakukan madrasah untuk optimalisasi kinerja tersebut yaitu dengan mengikuti ketetapan pemerintah terkait standar yang telah dibuat baik untuk pendidik ataupun tenaga kependidikan. Diantara standar yang harus dilaksanakan adalah standar kualifikasi akademik dan kompetensi, ataupun kondisi eksternal madrasah yang menunjukkan semakin ketatnya persaingan.¹⁰

Untuk menjawab tuntutan tersebut lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang membawa dampak positif dengan totalitas kerja, kreatif dan inovatif sehingga bisa menciptakan sesuatu yang unik sehingga berdampak pada perkembangan dan kemajuan lembaga. Selain itu sumber daya manusia yang dibutuhkan memiliki kemampuan, wawasan, serta kecakapan agar bisa bersaing dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas. Faktor pendukung lainnya adalah kemampuan bekerjasama dan kooperatif dalam organisasi baik dengan atasan, sesama kelompok kerja, ataupun bawahan.¹¹ Dalam praktiknya pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan khususnya madrasah berbeda dengan perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan Islam mengutamakan aspek akhlak yang dilandasi aturan Islam. Fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan tidak bertentangan dengan aturan dan nilai-nilai Islam.¹²

Manajemen sumber daya manusia terkait dengan serangkaian aktivitas lembaga terkait perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengenalan dan *placement*,

¹⁰ Apriyanti Widiyansyah, "Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan", *Cakrawala-Jurnal Humaniora* 18: 2 (September, 2018), 233.

¹¹ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources, 13e* (USA: Thomson Corporation, 2004), 3.

¹² Fery Diantoro, "Implementasi Manajemen Personalia Pendidikan Islam Berbasis Pengabdian di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Jawa Timur", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5:1 (Mei, 2020), 152.

training dan *development*, penilaian kinerja dan pemberian hak pegawai.¹³ Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan penetapan pegawai yang dibutuhkan berdasar pada pengembangan dan pengontrolan kebutuhan yang terintegrasi dengan perencanaan lembaga sehingga tercipta jumlah dan penempatan sumber daya manusia dengan tepat.¹⁴ Perencanaan ini mencakup perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Dalam perencanaan dilakukan analisis jabatan untuk menentukan keahlian, kemampuan dan pengetahuan yang disesuaikan dengan tugas dan tujuan lembaga.¹⁵ Selain itu, perencanaan sumber daya manusia dimaknai sebagai langkah sistematis untuk memastikan adanya kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia baik berasal dari dalam atau luar organisasi pada periode tertentu.¹⁶

Kegiatan selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses untuk menyediakan pegawai yang cukup untuk kebutuhan organisasi.¹⁷ Dengan kata lain rekrutmen merupakan proses pengisian kekosongan posisi tertentu guna memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di suatu organisasi.¹⁸ Setiani dalam jurnalnya menyatakan bahwa rekrutmen diperlukan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya sehingga tercipta produktivitas yang baik.¹⁹ Dengan kata lain rekrutmen adalah kegiatan mencari, mengidentifikasi dan mengundang para calon pegawai yang memiliki keahlian dan kecakapan yang disesuaikan dengan keperluan lembaga.²⁰

Sedangkan seleksi merupakan tindak lanjut dari rekrutmen, seleksi merupakan kegiatan diterima atau tidaknya para pelamar kerja di suatu lembaga

¹³ Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 4.

¹⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 6.

¹⁵ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6.

¹⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Penerbit Erlangga, 2012), 8.

¹⁷ Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, 39.

¹⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8.

¹⁹ Baiq Setiani, "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Lembaga" *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 1:1 (Mei, 2013), 44.

²⁰ Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani" *AL MASHARIF* 3: 1 (Januari-Juni, 2015), 118.

dengan mempertimbangkan kesesuaian spesifikasi, kualifikasi dan kebutuhan lembaga tersebut.²¹ Simamora mengungkapkan bahwa seleksi merupakan faktor penting di suatu lembaga karena kinerja seorang manajer dipengaruhi oleh kinerja bawahannya. Pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya akan mengganggu kinerja manajer.²² Untuk mengantisipasi hal tersebut maka proses seleksi menjadi cara yang efektif untuk dilaksanakan oleh suatu organisasi.

Pegawai yang lolos seleksi akan mengikuti orientasi yang diadakan oleh lembaga atau organisasi. Orientasi berfungsi sebagai media pengenalan dan adaptasi terhadap situasi dan lingkungan. Program orientasi dikatakan berhasil ketika kegugupan yang dirasakan pegawai ketika bergabung dengan lembaganya yang baru menjadi berkurang. Dengan kata lain, orientasi merupakan perbuatan, ketentuan norma dan tingkah laku dalam perusahaan atau lembaga bagi pegawai.²³

Proses orientasi akan berakhir pada penempatan para pegawai di posisi yang telah disediakan oleh lembaga atau lembaga. Jimmy L. Geol mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan penempatan pegawai adalah pengelolaan perdana atau pengelolaan ulang bagi jabatan tertentu dalam organisasi. Pengelolaan perdana merupakan proses penempatan pegawai baru pada suatu jabatan tertentu, sedangkan pengelolaan ulang diperuntukan bagi pegawai lama yang diberikan jabatan baru atau dipindahkan dari pekerjaan sebelumnya. Perpindahan pegawai lama menggunakan konsep demosi, promosi dan transfer.²⁴ Sebelum ditempatkan di posisi baru, maka lembaga terlebih dahulu melihat dokumen tentang pegawai tersebut, riwayat pekerjaan, pendidikan, *training* yang telah dilaksanakan, kemampuan melaksanakan tugas, jabatan yang

²¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 47.

²² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit STE YKPN, 2004), 203.

²³ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2016), 139.

²⁴ Chr. Jimmy L. Geol, *A to z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Grasindo, 2014), 196.

ditempuh, serta potensi yang dimiliki dengan demikian proses seleksi akan lebih sesuai dengan mutu dan standar yang dibutuhkan.²⁵

Setelah proses orientasi dan penempatan selesai, maka suatu lembaga telah memiliki sumber daya manusia baru yang diharapkan bisa mengerjakan setiap tugas yang diberikan dengan efektif dan efisien. Tidak hanya itu, sumber daya manusia baru ini merupakan pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan sesuai dengan tanggung jawab dan pekerjaannya. Meski begitu, suatu lembaga berkewajiban untuk terus mengasah dan meningkatkan kemampuan bawahannya. Salah satu cara yang dilakukan yaitu dengan pengembangan dan pelatihan .

Pengembangan dan pelatihan merupakan usaha yang dilaksanakan oleh organisasi dalam rangka optimalisasi kinerja pegawainya dengan harapan kinerja mereka sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁶ Diantara tujuan pengembangan dan pelatihan adalah meningkatnya keterampilan. Ariani dalam jurnal Krismiyati mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan terampil adalah kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik serta memenuhi ekspektasi organisasi atau lembaga. Dalam konteks pendidikan, pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hasil penelitian Krismiyanti menyatakan bahwa pendidik di sekolah yang diteliti sangat mendukung adanya program pelatihan dan pengembangan, dengan kedua hal tersebut pendidik dapat mengembangkan kemampuannya selaras dengan tanggung jawab dan fungsinya.²⁷

Berhasilnya pelatihan dan pengembangan diukur dari kinerja para bawahan. Sehingga untuk mengukur keberhasilan tersebut digunakan penilaian prestasi kerja para pegawai. Penilaian prestasi kerja merupakan kegiatan menilai kinerja para pegawai sehingga bisa diketahui kontribusi pegawai tersebut terhadap lembaga, hal ini berkaitan erat dengan hak yang akan diterima, kompensasi

²⁵ Asep Tapip Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebuah Pendekatan Strategik* (Bandung: Humaniora, 2011), 9.

²⁶ Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 49.

²⁷ Krismiyati, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak" *Jurnal Office*, 3: 1 (2017), 48.

merupakan hak yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi karena telah memberikan kontribusi tenaga ataupun jasa kepada organisasi.²⁸ Dalam konteks pendidikan, dikenal istilah PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang bertujuan untuk mencetak pendidik yang berkualitas dan kompeten. Penilaian Kinerja Guru diselenggarakan sebanyak dua putaran. Putaran pertama adalah PKG formatif yang dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru dengan tujuan mendapatkan data kinerja pendidik yang tindak lanjutnya berupa pengembangan profesi. Putaran kedua adalah PKG sumatif yang dilaksanakan diakhir tahun untuk memperoleh nilai dari hasil kinerja pendidik.²⁹ Hasibuan mendefinisikan kompensasi sebagai pendapatan yang bersifat *direct* atau *indirect* baik berupa gaji atau benda yang diberikan lembaga kepada pegawainya sebagai imbalan atas kerjanya.³⁰ Widayati dalam jurnalnya mengungkapkan bahwa variabel kompensasi dan variabel kinerja pendidik memiliki hubungan yang kuat, variabel kompensasi dapat dipengaruhi variabel kinerja pendidik sehingga apabila nilai kompensasi bertambah akan meningkatkan kinerja pendidik.³¹

Kaitannya dengan sekolah atau madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang harus dikelola berdasarkan teori-teori sumber daya manusia serta berpedoman kepada undang-undang atau peraturan pemerintah yang mengatur standar pendidik dan tenaga kependidikan baik dari segi latar belakang pendidikan ataupun kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan sehingga sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan tersebut.³² Dalam UU nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa pendidik harus memiliki latar belakang pendidikan serta kemampuan dan pemberian sertifikat sesuai tanggung jawab mendidik, sehat fisik dan psikis serta memaksimalkan potensi sehingga tujuan pendidikan nasional bisa terlaksana.

²⁸ Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72.

²⁹ Siti Masitoh dan Heri Khoiruddin, "Manajemen Pengendalian Mutu Pendidik di Madrasah" *Jurnal ISEMA: Islamic Education Management*, 2: 2 (Desember, 2017), 26.

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 118.

³¹ Kus Daru Widayati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pendidik Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi", *WIDYA CIPTA: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3: 1 (Maret, 2019), 23.

³² PP RI nomor 32 tahun 2005 tentang perubahan atas PP RI nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pendidik dengan status lulusan perguruan tinggi yang sudah terakreditasi menjadi syarat agar bisa mengajar di pendidikan formal pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah.³³ Secara spesifik standar latar belakang pendidikan pada jenjang SMP/MTs atau bentuk lain yang selevel adalah paling rendah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan jurusan yang linear dengan mata pelajaran yang akan diampu dan berasal dari jurusan yang terakreditasi.³⁴ Sedangkan latar belakang pendidikan untuk tenaga kependidikan khususnya kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB adalah lulusan D-3 atau yang selevel, jurusan yang sesuai dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal empat tahun serta mempunyai sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah.³⁵

Namun pada realisasinya, berdasarkan studi pendahuluan mengenai kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh peneliti di MTs Persis 50 Lembang, pendidik dan tenaga kependidikan di MTs tersebut belum mencapai kriteria yang telah diatur oleh pemerintah. Pendidik di MTs tersebut berjumlah 35 orang, dan tenaga kependidikan berjumlah 3 orang. Dari total 35 orang pendidik, yang memenuhi kualifikasi akademik sebagai lulusan bidang pendidikan adalah 14 orang sarjana dan satu orang magister pendidikan sehingga totalnya berjumlah 15 orang. Apabila dipresentasikan pendidik yang memenuhi kualifikasi sebagai sarjana pendidikan adalah 42, 85%. Dari total sarjana pendidikan, tidak semuanya mengajar sesuai dengan jurusan yang diambil selama studi. Dari total 15 orang, 10 orang diantaranya mengajar sesuai program studi sehingga persentase pendidik yang mengajar sesuai program studi 66, 67%. Ketika dihitung secara keseluruhan dari total 35 orang pendidik di MTs tersebut hanya 10 orang yang mengajar sesuai dengan kualifikasi akademik yang telah ditetapkan oleh pemerintah, persentasenya hanya 28, 57 %. Untuk

³³Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

³⁴Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

³⁵Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah.

tenaga kependidikan (Bagian Tata Usaha) dari total 3 orang yang memiliki jabatan sebagai Kepala Tata Usaha dan Staf Tata Usaha, tidak ada seorangpun yang memenuhi kualifikasi akademik. Data tersebut, diolah oleh peneliti berdasarkan data dari dokumen profil madrasah.³⁶

Data diatas menunjukkan bahwa MTs Persis 50 Lembang memiliki permasalahan dalam mengelola sumber daya pendidikan. Karena dari total pendidik yang mengajar di MTs tersebut hanya 28, 57% yang memenuhi kualifikasi akademik untuk mengajar di tingkat MTs. Kondisi ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di madrasah dari mulai aspek perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi.³⁷ Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, perlu diadakan kajian lebih mendalam mengenai manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persatuan Islam 50 Lembang Kabupaten Bandung Barat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka fokus utama penelitian ini adalah pengelolaan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan. Secara rinci penelitian ini disajikan dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang?
2. Bagaimana analisis rekrutmen dan seleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang?
3. Bagaimana analisis orientasi dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang?
4. Bagaimana analisis pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang?
5. Bagaimana analisis penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang?

³⁶ Dokumen Profil MTs Persatuan Islam 50 Lembang Kabupaten Bandung Barat

³⁷ Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang.
- b. Menganalisis rekrutmen dan seleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang.
- c. Menganalisis orientasi dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang.
- d. Menganalisis pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang.
- e. Menganalisis penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Secara rinci, manfaat yang didapat dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bagi para ilmuwan, khususnya yang bergerak dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, terdorong untuk senantiasa melakukan penelitian dan juga memunculkan teori-teori yang berdampak untuk perbaikan kualitas lembaga-lembaga pendidikan khususnya pada aspek manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi penyelenggara atau lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, penelitian ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia pada bidang pendidikan.
- c. Bagi peneliti pribadi, dalam rangka memberikan kontribusi keilmuan pada bidang manajemen sumber daya manusia.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Jauharotul Muniroh dan Muhyadi. 2017. “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta.”

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa madrasah mengusulkan ke kantor wilayah Kementerian Agama terkait perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan honorer melalui tiga model analisis, yaitu analisis kebutuhan, analisis jabatan, analisis beban kerja, sehingga dapat diketahui keunggulan dan kelemahan, proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan honorer disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan serta kompetensi yang relevan dengan mata pelajaran yang akan diajarkan; begitupun tenaga kependidikan honorer dipilih berdasarkan kemampuan dan kecakapan yang diselaraskan dengan model pekerjaan yang akan diberikan, prinsip *the right man on the right place* menjadi dasar penempatan pendidik namun masih ditemukan kesenjangan sebesar 10% antara kualifikasi akademik dengan mata pelajaran yang diajarkan, kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi pendidikan dan pelatihan diantaranya pelatihan IT atau *digital learning*, *spiritual quantum learning*, studi ke jenjang yang lebih tinggi, aktualisasi diri melalui diskusi pendidik tentang mata pelajaran, kegiatan pembinaan dan taklim.³⁸

Kekhasan penelitian ini mengkaji manajemen pendidik dan tenaga kependidikan pada aspek perencanaan, rekrutmen, penempatan, dan pengembangan. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pengkajian sumber daya pendidikan lebih komprehensif dengan pembahasan aspek kompensasi dan penilaian prestasi kerja.

2. Maria Ulfa dan Irawan. 2018. “Manajemen Ustaz dan Ustazah di Pesantren Modern.”

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa perekrutan tenaga pendidik selalu mempertimbangkan penambahan jumlah santri dan kelas setiap tahunnya serta lebih mengutamakan alumni, seleksi dilakukan dengan mengumpulkan syarat administratif dan *interview*. Proses seleksi pendidik tidak menggunakan tes,

³⁸ Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta.”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5: 2 (September, 2017), 161.

penempatan diselaraskan dengan latar belakang akademik dan keahlian pendidik, realisasi pengembangan dan pelatihan dilaksanakan didalam pesantren, pembentukan Dewan Kehormatan Pendidik (DKG) untuk penilaian prestasi pendidik, pemberian kompensasi pendidik mengacu pada waktu pengabdian di pesantren, jabatan struktural, serta jumlah jam tatap muka dan juga berdasarkan tingkat latar belakang akademik.³⁹

Kekhasan penelitian ini mengkaji manajemen pendidik yang lokusnya di pesantren modern sehingga istilah pendidik dikenal dengan ustaz dan ustazah. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan berbeda subjek penelitiannya, partisipan penelitian bukan hanya ustaz dan ustazah tetapi juga tenaga kependidikan di sekolah tersebut.

3. Apriyanti Widiensyah. 2018. “Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan”.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki peranan vital dalam suatu lembaga termasuk pada institusi pendidikan seperti sekolah yang juga mengharuskan semua personel dalam institusi tersebut di kelola secara profesional sehingga bisa mengoptimalkan kinerjanya. Kewajiban untuk senantiasa meningkatkan kualitas pendidikan berdampak pada keharusan madrasah atau sekolah dalam menyiapkan semua *stakeholder* melalui pengelolaan yang baik dan profesional agar pekerjaan yang menjadi tugas masing-masing *stakeholder* bisa dijalankan dengan maksimal, hal ini pula yang menyebabkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia di institusi pendidikan dengan mengikuti semua kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah terkait dengan standar pendidikan diantaranya kualifikasi akademik dan kompetensi, ataupun kondisi eksternal yang menuntut semakin ketatnya persaingan pada masa sekarang sehingga kualitas sumber daya manusia yang

³⁹ Maria Ulfa dan Irawan, “Manajemen Ustaz dan Ustazah di Pesantren Modern.”, *MADRASA: Journal of Islamic Educational Management*, 1: 2 (Desember, 2018), 1.

harus terus ditingkatkan dan senantiasa memunculkan kreatifitas dan inovasi agar siap menghadapi ketatnya persaingan.⁴⁰

Kekhasan penelitian ini terletak pada kajian sumber daya manusia yang dihubungkan dengan manajemen sistem pendidikan, kajian dibahas secara umum tidak berbasis studi lapangan sehingga tidak ditemukan lokus penelitian. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah pada lokus penelitian, penelitian manajemen sumber daya manusia di laksanakan langsung di madrasah berbasis pesantren.

4. Baso Tola. 2018. “Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pendidikan Islam”.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa keterkaitan antara sumber daya manusia dengan pendidikan Islam bukan hanya beriringan saja, namun pendidikan Islam memiliki peranan penting dalam menghadirkan makna sumber daya manusia yang sesungguhnya. Dengan kata lain, Islam mengajarkan kebenaran kepada umat manusia, dan terwujud melalui ajaran-ajaran kebaikan sebagai pemenuhan kebutuhan umat manusia. Oleh karena itu, kegunaan sumber daya manusia tidak bisa dirasakan oleh manusia lainnya apabila tidak melibatkan pendidikan Islam dalam proses implementasinya. Pendidikan Islam menjadi petunjuk untuk menuju arah yang tepat dan menjadi jalan untuk menemukan kebahagiaan. Kebenaran tidak akan didapatkan ketika mengandalkan logikan saja, dan kebenaran yang sejati didapatkan dengan menyandarkan seluruh pemikiran kepada Al-Quran dan hadis sebagaimana yang diajarkan oleh Islam.⁴¹

Kekhasan pada penelitian ini mengkaji sumber daya manusia berdasarkan perspektif pendidikan Islam, karena penelitian berfokus pada pencarian teori-teori baik dalam Al-Quran, hadis ataupun referensi keislaman lainnya, maka penelitian ini pun berbasis studi pustaka. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan

⁴⁰ Apriyanti Widiyansyah, “Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan”, *Cakrawala-Jurnal Humaniora* 18: 2 (September, 2018), 233.

⁴¹ Baso Tola, “Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pendidikan Islam”, *TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5: 1 (Februari, 2017), 58.

penelitian dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam untuk mengkaji penerapan manajemen sumber daya manusia di lembaga tersebut.

5. Mochamad Iskarim. 2017. “Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam.”

Temuan pada penelitian ini terkait prinsip yang bisa diterapkan dalam proses rekrutmen agar mendapatkan kandidat pelamar yang berkualitas, prinsip tersebut adalah *merit system*, prinsip ini menjelaskan bahwa apresiasi dan kompensasi diberikan berdasarkan tingkat kualitas pekerjaan yang diselesaikan, taat kepada perintah agama dan menjauhi semua larangannya serta memiliki budi pekerti yang mulia dalam proses pencapaian tujuan organisasi; menghindari sikap oportunistis yaitu memanfaatkan situasi untuk keuntungan pribadi dan juga menghindari sikap menunjukkan rasa suka dan tidak suka yang berlebihan kepada orang lain, serta semua bentuk korupsi, kolusi, dan gratifikasi yang sudah jelas dilarang oleh Islam dan praktiknya tidak dibenarkan oleh manajemen yang islami.⁴²

Kekhasan dalam penelitian ini mengkaji manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada aspek rekrutmen yang kemudian dikaitkan dengan perspektif Islam. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada aspek kajian manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif tidak hanya tentang rekrutmen.

6. Mohammad Thoha. 2017. “Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan.”

Penelitian ini membahas proses perencanaan dan rekrutmen tenaga kependidikan di MAN Pamekasan. Teknis rekrutmen yang dilakukan adalah dengan mengandalkan berkas lamaran yang sudah masuk dan diarsipkan di Tata Usaha. Petugas rekrutmen menyaring setiap berkas lamaran yang sudah masuk dan mencari pelamar yang memenuhi kriteria sesuai dengan kualifikasi akademik dan keahlian yang dibutuhkan. Dengan kata lain, MAN tidak membuat iklan ataupun pengumuman sebagai informasi lowongan kerja karena memilih untuk

⁴² Mochamad Iskarim, “Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam.”, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2: 2 (November, 2017), 307.

menyaring berkas lamaran yang sudah masuk. Sebagai contoh ketika madrasah sednag mencari pendidik di mata pelajaran matematika maka prioritas utama adalah mencari berkas pelamar yang merupakan lulusan pendidikan matematika, pelamar yang lulus syarat administrasi akan di hubungi oleh madrasah untuk mengikuti tes lisan yang dilanjutkan dengan *micro teaching* serta tes tulis sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Pelamar yang lulus adalah dia yang memperoleh nilai tertinggi dari semua rangkaian tes yang telah dilaksanakan. Usaha MAN Pamekasan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mengutus tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai lokakarya dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga profesional. Tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan ditunjuk langsung oleh kepala sekolah.

Hasil PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai) menjadi acuan untuk penentuan promosi di MAN Pamekasan, promosi memungkinkan pegawai di madrasah tersebut menduduki posisi yang lebih baik dari jabatan sebelumnya. Sedangkan aktivitas mutasi dijalankan ketika dibutuhkan. Sementara itu faktor pemutusan hubungan kerja pegawai di MAN Pamekasan diakibatkan tiga hal, yaitu: pegawai mengundurkan diri, organisasi atau pemerintah memutuskan hubungan kerja, berbagai faktor lain yang menyebabkan pemberhentian. MAN Pamekasan melakukan penilaian kinerja pegawai yang didasarkan pada kompetensi, kreativitas, kepatuhan yang dilaporkan dalam bentuk PPKP. Hak pegawai yang diterima oleh pegawai MAN Pamekasan terdiri dari gaji pokok, tunjangan pangan, gaji ketiga belas, tunjangan sertifikasi, Tunjangan Hari Raya (THR).⁴³ Kekhasan pada penelitian ini mengkaji peningkatan mutu sumber daya melalui PPKP dan pemberhentian pegawai bisa dilakukan oleh pihak pemerintah karena penelitian dilaksanakan di madrasah aliyah negeri. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti melaksanakan penelitian di madrasah swasta.

⁴³ Mohammad Thoha, "Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan.", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* , 2:1 (Mei, 2017), 181.

7. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto. 2016. “Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan.”

Buku ini membahas manajemen sumber daya manusia pada bidang pendidikan. Dalam pembahasan pengelolaan sumber daya pendidikan, buku ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan dan rekrutmen, orientasi, pemberdayaan dan pengorganisasian, data pegawai, kompensasi, pengembangan sumber daya pendidik dan evaluasi kerja.⁴⁴ Kekhasan pada buku ini terletak pada penambahan materi mengenai isu-isu kontemporer terkait sumber daya manusia pendidikan seperti Sertifikasi Pendidik, Penilaian Kinerja Pendidik (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada penambahan teori manajemen sumber daya manusia yang belum dibahas dibuku tersebut yaitu teori penempatan pegawai.

8. Abdul Hakim. 2014. “Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.”

Buku ini membahas manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi. Buku ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang meliputi seleksi dan rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan pendidikan, kompensasi, kolektivitas pegawai, pengelolaan pegawai, dan sparasi.⁴⁵ Kekhasan pada penelitian ini terletak pada penambahan materi mengenai manajemen sumber daya manusia internasional. Pembahasannya antara lain mengenai perbedaan msdm dalam negeri dan msdm luar negeri, adaptasi pengelolaan sdm antar bangsa, dan pengiriman tenaga kerja ke luar negeri. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus penelitiannya yang akan meneliti manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan (Madrasah Tsanawiyah).

⁴⁴ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 23.

⁴⁵ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 6.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini menggunakan model CIPP, berikut uraiannya:

1. *Context*

Penelitian ini berawal dari adanya kesenjangan antara kualifikasi akademik yang ditetapkan pemerintah dengan temuan peneliti serta penempatan pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya di Madrasah Tsanawiyah Persatuan Islam 50 Lembang. Karena realita di madrasah tersebut dari total pendidik yang berjumlah 35 orang dan tenaga kependidikan yang berjumlah 3 orang, pendidik yang memenuhi kualifikasi akademik sebagai lulusan bidang pendidikan adalah 14 orang sarjana dan satu orang magister pendidikan sehingga totalnya berjumlah 15 orang. Dari total sarjana pendidikan, tidak semuanya mengajar sesuai dengan program studi yang ditempuh selama kuliah. Dari total 15 orang, 10 orang diantaranya mengajar sesuai program studi. Ketika dihitung secara keseluruhan dari total 35 orang pendidik di MTs tersebut hanya 10 orang yang mengajar sesuai dengan kualifikasi akademik yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Untuk tenaga kependidikan (Bagian Tata Usaha) dari total 3 orang yang memiliki jabatan sebagai Kepala Tata Usaha dan staf Tata Usaha, tidak ada satupun yang memenuhi kualifikasi akademik.

2. *Input*

Grand theory untuk menjawab permasalahan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan adalah teori manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang memiliki kedudukan penting karena manusia merupakan pengatur suatu organisasi. Sebaik apapun teknologi atau alat yang dimiliki organisasi, maka hasilnya tidak akan maksimal ketika dikerjakan oleh sumber daya manusia yang tidak bermutu.⁴⁶

⁴⁶ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 22.

Menurut UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualitas sebagai pendidik, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, instruktur, tutor, fasilitator, dan panggilan lain yang sesuai dengan bidang dan keahliannya, serta berkontribusi dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan. Sedangkan yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah warga negara yang berkomitmen untuk mengabdikan dan berfungsi sebagai penunjang berjalannya aktivitas pendidikan.⁴⁷ Manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses yang harus dilalui oleh pendidik dan tenaga kependidikan dari mulai perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan serta penelitian prestasi kerja dan pemberian kompensasi.⁴⁸

3. *Process*

Proses yang harus dilalui agar mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi akademik dan keahliannya adalah perencanaan SDM, seleksi dan rekrutmen, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan penentuan kebutuhan pegawai berdasar pada pertumbuhan dan pengontrolan kebutuhan yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi sehingga tercipta kuantitas dan kualitas penempatan sumber daya manusia dengan sesuai dengan kebutuhan.⁴⁹ Bohlander dan Snell mengungkapkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan bentuk kesiapan dan kesiagaan dalam membuat kebijakan untuk mengatur pergerakan orang yang masuk, berada di dalam, dan di luar organisasi. Tujuannya untuk menggunakan sumber daya manusia secara efektif agar selalu siap ketika dibutuhkan dalam rangka mencapai cita-cita organisasi.⁵⁰

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia terdapat dua metode, yaitu non ilmiah dan ilmiah. Perencanaan non ilmiah menjadikan perkiraan, imajinasi dan pengalaman sebagai dasar perencanaan sehingga memiliki resiko

⁴⁷ Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁴⁸ Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 24.

⁴⁹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga*, 6.

⁵⁰ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources*, 128.

yang cukup besar karena akan menimbulkan kerugian bagi lembaga karena tidak sesuainya kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. Sedangkan perencanaan ilmiah menjadikan hasil analisis data, informasi dan *forecasting* sebagai dasar perencanaan sehingga meminimalisasi resiko karena sudah diperhitungkan sebelumnya.⁵¹

Sementara itu aspek yang tidak kalah penting dari perencanaan adalah rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses pemenuhan kebutuhan lembaga dengan menyediakan pegawai yang representatif untuk menyelesaikan pekerjaan lembaga.⁵² Rekrutmen diartikan juga sebagai proses menemukan pencari kerja potensial dan berusaha menarik minat mereka agar tertarik untuk bergabung dengan lembaga yang sedang membutuhkan pegawai. Selama proses ini, organisasi menginformasikan secara lengkap tentang kualifikasi yang diperlukan tentang pekerjaan dan peluang kerja bagi para pelamar kerja.⁵³ Dengan kata lain, rekrutmen merupakan langkah pertama dalam penerimaan seseorang di suatu lembaga atau organisasi.⁵⁴ Sedangkan seleksi merupakan tindak lanjut dari rekrutmen, seleksi merupakan kegiatan diterima atau tidaknya para pelamar kerja di suatu lembaga dengan mempertimbangkan kesesuaian spesifikasi, kualifikasi dan kebutuhan lembaga tersebut.⁵⁵ Seleksi diartikan juga sebagai proses mengurangi dan memilih para pelamar dari hasil rekrutmen, pemilihan tersebut didasarkan pada kualifikasi pelamar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara umum tujuan dari seleksi adalah untuk memaksimalkan ketepatan prediksi dan menghindari kesalahan dalam memilih pelamar kerja.⁵⁶ Proses seleksi memerlukan kejelasan standar sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan organisasi.⁵⁷

⁵¹ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 23.

⁵² Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, 39.

⁵³ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources*, 146.

⁵⁴ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 50.

⁵⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 47.

⁵⁶ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources*, 184.

⁵⁷ Jaja Jahari dan Sobry Sutikno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Prospect, 2008), 34.

Setelah proses seleksi selesai, maka orang-orang yang terpilih untuk bekerja di organisasi tersebut akan memasuki tahap orientasi. Orientasi merupakan momen pertama terjadinya interaksi antara organisasi dan pegawai baru sehingga orientasi harus dilakukan dengan baik sehingga menimbulkan kesan mendalam dari para pegawai baru. Orientasi digunakan untuk mempelajari keseluruhan bidang, dan berbagai kegiatan organisasi yang akan menjadi pekerjaannya.⁵⁸ Setelah orientasi maka pegawai ditempatkan di posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahlian.⁵⁹ Dalam tahap ini lembaga mendeskripsikan kewajiban kepada lembaga berupa pekerjaan ataupun tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai tersebut. Pada tahap ini juga dibahas kapan pegawai mulai bekerja, hak yang diterima oleh pegawai baik gaji dan fasilitas lainnya sesuai dengan kesepakatan antara lembaga dan pegawai yang tertuang dalam kontrak kerja. Lembaga dan pegawai menandatangani kontrak kerja tersebut sebagai tanda kesepakatan kedua belah pihak.⁶⁰

Untuk mengasah kemampuan dan membantu adaptasi terhadap pekerjaan-pekerjaan barunya maka suatu organisasi mengadakan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawainya supaya kemampuan mereka sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.⁶¹ Pengembangan juga diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan teoretis, teknis, intelektual dan etika sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan secara umum dan pemahaman terhadap lingkungan secara komprehensif sedangkan latihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian secara spesifik sesuai dengan pekerjaannya.⁶² Dalam berbagai literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, kata pelatihan dan pengembangan sering digabungkan karena

⁵⁸ Jahari dan Sutikno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 45.

⁵⁹ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 80.

⁶⁰ John Stredwick, *An Introduction to Human Resource Management* (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), 196.

⁶¹ Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 49.

⁶² Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 46.

secara praktis dua kegiatan tersebut saling berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di suatu organisasi. Secara spesifik pelatihan diberikan kepada pegawai baru di suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang berdampak pada bertambahnya pengetahuan dan kemampuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan pegawai akan siap ketika diberikan pekerjaan dengan level yang lebih tinggi.⁶³

Setelah berbagai tahap diatas dilaksanakan maka tugas pengelola organisasi selanjutnya adalah memberikan penilaian kinerja dan menghitung kompensasi yang berhak didapatkan oleh pegawai tersebut. Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi terhadap kinerja para pegawai sehingga bisa diketahui kontribusi pegawai tersebut terhadap lembaga, hal ini berkaitan erat dengan kompensasi yang akan diterima, kompensasi merupakan hak yang diterima oleh pegawai karena telah memberikan kontribusi tenaga ataupun jasa kepada organisasi.⁶⁴

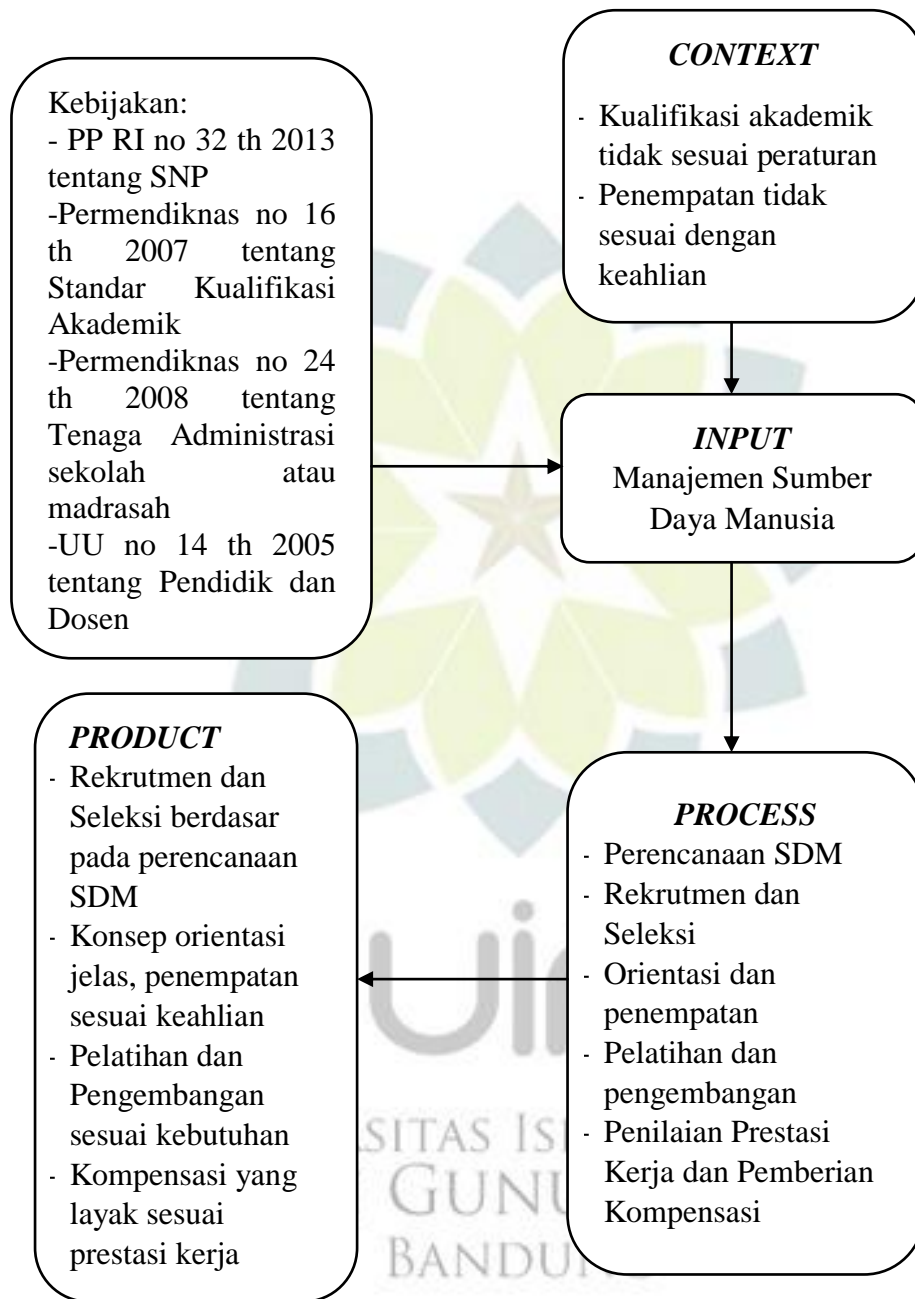
4. Product

Pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Persis 50 Lembang direkrut berdasarkan perencanaan sehingga tercipta pola rekrutmen dan seleksi yang baik. Dilanjutkan dengan proses orientasi yang jelas dan penempatan sesuai dengan kualifikasi akademik dan keahliannya. Pendidik dan tenaga kependidikan diberikan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya disertai pengembangan yang dapat meningkatkan motivasi. MTs memiliki instrumen penilaian yang jelas sehingga menjadi acuan untuk memberikan kompensasi yang layak bagi pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut.

Kerangka berpikir dengan model CIPP sebagai panduan untuk menemukan solusi dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.1.

⁶³ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources*, 232.

⁶⁴ Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72.



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran