

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS DI LEMBAGA PENDIDIKAN



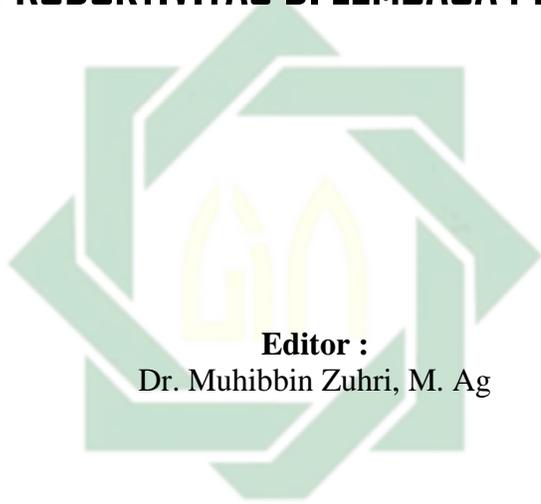
Dr. Samsul Ma'arif, M. Pd
Naily El Muna, SE. MH



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Dr. Samsul Ma'arif, M. Pd
Naily El Muna, SE. MH

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS DI LEMBAGA PENDIDIKAN



Editor :
Dr. Muhibbin Zuhri, M. Ag

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**Mitra Ilmu
2021**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Penulis :

Dr. Samsul Ma'arif, M. Pd

Naily El Muna, SE. MH

Editor :

Dr. Muhibbin Zuhri, M. Ag

ISBN: 978-623-8143-11-5

Penyunting :

Khairun Nadhifah

Desain Sampul dan Tata Letak:

Sulaiman

Penerbit :

Mitra Ilmu

Kantor:

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hp. 0813-4234-5219/081340021801

Email : mitrailmua@gmail.com

Website : www.mitrailmumakassar.com

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Cetakan pertama: Januari 2021

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	iv
BAB I Manajemen Sumber Daya Manusia	1
BAB II Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
BAB III Rekrutmen Sumber Daya Manusia	35
BAB IV Pengembangan Sumber Daya Manusia	52
BAB V Pengembangan Karir	70
BAB VI Seleksi Sumber Daya Manusia	77
BAB VII Pemeliharaan Sumber Daya Manusia.....	81
BAB VIII Produktivitas.....	97
BAB IX Pensiun Dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	105
DAFTAR PUSTAKA	126

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena atas izin-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“manajemen sumber daya manusia dan produktivitas di lembaga pendidikan”**.

Manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi sebaik mungkin. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum, fokusnya pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang terpenting dalam kegiatan suatu organisasi.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, penulis berharap agar pembaca berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan kedepannya. Akhir kata, penulis berharap agar buku ini dapat membawa manfaat kepada pembaca dan menjadi inspirasi untuk para generasi bangsa agar menjadi pribadi yang bermartabat, berpengetahuan luas, mandiri dan kreatif.

Januari 2021

Penyusun

SINOPSIS

Manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi sebaik mungkin. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum, fokusnya pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang terpenting dalam kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia itu mencakup fungsi-fungsi operasional yang diarahkan pada pencapaian tujuan individu, organisasi dan masyarakat.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen jika dihubungkan dengan pengertian sumber daya manusia, maka yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya pada masalah sumber daya manusia didalam suatu organisasi perusahaan.

Pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia bukanlah pekerjaan yang mudah, karena menyangkut individu-individu yang mempunyai perbedaan-perbedaan, seperti : jenis kelamin, latar belakang budaya, latar belakang pendidikan, kejiwaan dan sebagainya.

Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Menurut Dessler: mengatakan :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "Orang" atau sumber daya manusia dari posisi

seorang manajemen meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian”¹

Menurut Flipppo yang disadur oleh Bambang Wahyudi mengatakan ² :

"Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi "

Menurut Mangkunegara mengemukakan :

"Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”³

William B. Castetter dalam *“The Human Resource Function In Educational Administration”*, menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah : *Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kedisiplinan, Pemberhentian⁴*

Stoner berpendapat bahwa Proses Manajemen Sumber

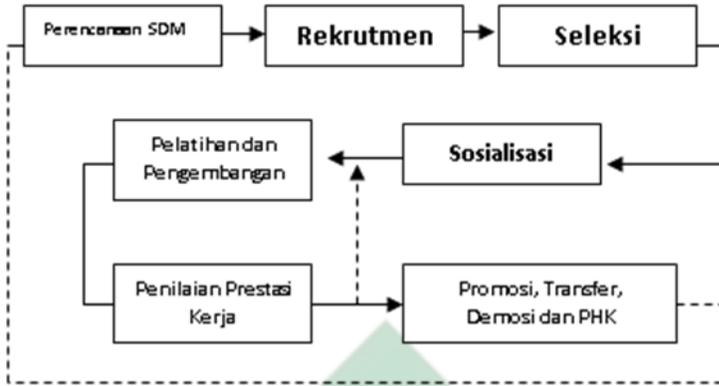
¹Dessler, Gary (tt,2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks : Jakarta. H. 2

²Bambang Wahyudi, Drs. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita

³ Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.

⁴ Castetter, William B (1996). *The Human Resource Function In Educational Administration*. Prentice-Hall Inc : New Jersey

Daya Manusia dalam organisasi digambarkan sebagai berikut⁵ :



Dari definisi sumber daya manusia sebagaimana tersebut diatas, mengandung pengertian bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki jangkauan yang luas. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menyangkut hal-hal ketenagakerjaan yang terjadi pada lingkungan organisasi saja, tetapi lingkungan eksternal organisasi juga mempengaruhi perkembangan sumber daya manusia didalam organisasi.

Manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi sebaik mungkin. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara

⁵ Stonner, James A.F (tt,2005). *Manajemen*. PT. Indeks : Jakarta

umum, fokusnya pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang terpenting dalam kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia itu mencakup fungsi-fungsi operasional yang diarahkan pada pencapaian tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan fungsi - fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut⁶ :

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan sernua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization.chart*). Organisasi hanya alat untuk mencapai

⁶ Hasibuan, Malayu S.P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

tujuan.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*)⁷ adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja dengan efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan

⁷ Ibid casteter

dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

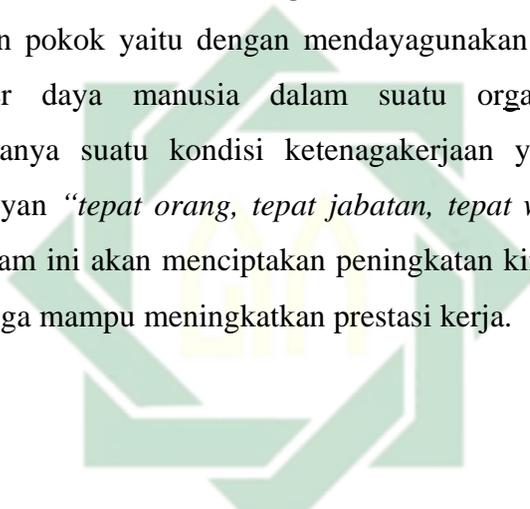
10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang makran perusahaan dan norma - norma sosial.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentiaan ini disebabkan oleh keinginan, karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan lain - lain.

Dari uraian diatas secara jelas kita dapat mengetahui pengertian dan fungsi - fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dimana semua kegiatan diarahkan untuk mencapai sasaran pokok yaitu dengan mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui terciptanya suatu kondisi ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan "*tepat orang, tepat jabatan, tepat waktu*". Kondisi semacam ini akan menciptakan peningkatan kinerja perusahaan sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



A. PENTINGNYA PERENCANAAN

Perencanaan adalah jalan yang manusiawi dalam memproyeksikan maksud. Sebab perencanaan berhubungan dengan konsep masa depan, masalah-masalah yang menuntut pilihan dan imajinasi, maksud dari pemikiran masa datang, dan pencapaian melalui disain, hal ini menggambarkan sebuah usaha yang paling sering muncul dan menantang. Hal ini disebut juga sebagai sebuah cara dalam organisasi yang paling dapat dipercaya untuk mewujudkan tujuan.

Castetter menyatakan bahwa perencanaan adalah proses pengambilan keputusan dengan ciri-ciri sebagai berikut⁸ :

- Perencanaan adalah sesuatu yang kita lakukan sebelum melaksanakan aksi karenanya hal ini termasuk pengambilan keputusan antisipasi.
- Perencanaan dibutuhkan ketika keadaan masa datang yang diharapkan melibatkan sekumpulan keputusan yang saling bergantung, oleh karenanya hal ini disebut sistem keputusan.

⁸ Ibid casteter

- Perencanaan adalah proses yang langsung mengarah pada produksi keadaan masa datang yang diharapkan dan yang tidak diperkirakan akan terjadi kecuali oleh sebab khusus.

Mempersiapkan perencanaan untuk sumber daya manusia bagi sebuah sistem sekolah tidaklah sulit untuk didemonstrasikan. Untuk itu mari kita pelajari kerangka analisis pada table 2.1 berikut :

Tabel 2.1 : Kerangka analitis untuk desain ulang fungsi sumber daya manusia.

Apa hubungan perencanaan (planning connection) dari masing-masing proses sumber daya manusia dengan pertimbangan-pertimbangan ini:	Proses-proses sumber daya manusia										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<p>Mensistematisasi rencana-rencana untuk memecahkan praktek dan masalah yang ada dan sedang muncul?</p> <p>Memperbaiki hubungan antara fungsi sumber daya manusia dan tujuan organisasi? Antara fungsi sumber daya manusia dan fungsi-fungsi manajemen lain? Di antara proses-proses fungsi sumber daya manusia?</p> <p>Mengantisipasi penyebaran program-program pendidikan baru, personil baru, peran baru, dan teknologi baru untuk fungsi sumber daya manusia?</p> <p>Menyusun rencana untuk menangani perubahan dalam lingkungan intern dan ekstern?</p> <p>Memberi kontribusi pada pemenuhan kebutuhan personil?</p> <p>Mengkonsentrasikan proses-proses sumber daya manusia dalam bidang-bidang di mana mereka akan mempunyai dampak paling besar pada masa depan sistem sekolah?</p> <p>Menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi kualitas dan kuantitas personil yang punya komitmen pada kultur kinerja sistem?</p> <p>Membentuk fungsi sumber daya manusia untuk membantu sistem untuk membuat transisi dari posisi mana ia berada ke posisi mana ia ingin berada?</p>											

Catatan: Penunjukan proses-proses sumber daya manusia adalah A, perencanaan; B, perekrutan; C, seleksi; D, induksi; E, pengembangan; F, penilaian; G, keadilan; H, kesinambungan, I, informasi; J, kompensasi; K, tawar-menawar.

Table 2.1 mengindikasikan adanya kerancuan dan ketidakpastian dalam sistem yang mungkin terjadi yang artinya aktivitas-aktivitas tersebut berhubungan dengan proses masing-masing personil yang dapat diarahkan dan dikontrol.

Pertanyaan-pertanyaan dalam table 2.1 menyediakan konteks sekitar materi yang akan dibahas lebih lanjut pada bab ini. Meskipun banyak factor yang mempengaruhi, dalam pengembangan sistem sekolah dapat berpatokan pada proses perencanaan ini, beberapa bentuk lainnya yang sangat penting adalah *kestabilan sistem, kemampuan, efisiensi, dan keefektifan*.

Penggunaan sebuah proses perencanaan memungkinkan perencanaan sekolah awal dan akhir dalam perspektif yang tepat, mengidentifikasi sistem dan mengawal unit prioritas, menilai rencana alternative, memilih alternative dan strategi yang sesuai untuk mencari solusi, dan melihat kembali rencana untuk mencegah terulangnya kesalahan. Proses ini dapat diaplikasikan pada sistem yang besar ataupun perencanaan unit.

*“the planning process and derivative plans are designed to minimize random behavior and dysfunctionality and to facilitate coordination of goal directed activity. It is worth nothing that a school sistem’s human resources needs are linked to its strategic objectives”*⁹

Proses perencanaan dan contoh rencana dibuat untuk meminimalkan perilaku yang muncul dan ketidakberfungsian serta untuk memfasilitasi koordinasi tujuan-tujuan yang

⁹ Ibid Casteter

mengarah pada aktifitas. Hal ini sangat berguna dimana sumber daya manusia sekolah membutuhkan hubungan dengan tujuan strategisnya.

Bagaimanapun juga cara dimana rencana diambil dan rencana dibuat merupakan pembangunan sekolah secara pribadi sama seperti pembelanjaan dana berdasarkan kebutuhan yang bisa secara sebagian ataupun keseluruhan merupakan asas desentralisasi.

Perencanaan, baik jangka pendek ataupun jangka panjang adalah komponen yang penting dalam membantu untuk mengartikulasikan arahan masa depan sebuah sistem, dalam menekankan perubahan dan mencampur kebutuhan sumber daya manusia, serta dalam membangun kerangka pikir dimana seluruh sumber daya digunakan secara efektif.

B. PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Seperti hasil observasi yang telah kita lihat dimuka, bahwa perencanaan jangka panjang dan strategis seharusnya membentuk sekumpulan arahan yang luas untuk mencapai tujuan sistem, termasuk perbandingan antara rencana jangka panjang dengan penyelesaiannya. Pada perencanaan operasional seharusnya difokuskan kepada komponen-komponen rencana yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

Cara yang termudah untuk memfasilitasi pembangunan ini sebagai misi perencanaan sumber daya manusia adalah dengan menggunakan alat-alat perencanaan yang paling sesuai

dengan maksud yang hendak dicapai. Kita ambil contoh *PROSES* sebagai bagian dari kompleksitas perencanaan strategis yang digunakan sebagai arahan dalam mengetahui apa yang terjadi saat ini untuk masa depan. Proses adalah mengacu pada serangkaian kemajuan dan langkah-langkah yang berkaitan yang dibentuk untuk :

- 1) Menaikkan aksi untuk membawa perubahan yang positif dalam fungsi sumber daya manusia
- 2) Mendirikan sebuah pendekatan yang sistematis untuk mengatasi masalah-masalah rutin dan non rutin dalam sumber daya manusia
- 3) Merubah cara memecahkan masalah-masalah sumber daya manusia

Pada gambar dijelaskan bahwa proses melibatkan beberapa langkah yang saling berkaitan untuk dianalisa sehingga mampu memberikan penilaian yang merupakan masukan bagi perencana.

Tujuan akhir dari proses ini adalah pengarahan yang meliputi :

- 1) Penekanan pada akibat dari fungsi sumber daya manusia pada maksud organisasi
- 2) Membentuk cara-cara yang akan mengajak kita menuju perubahan yang diinginkan
- 3) Mengorientasikan proses perencanaan melalui kebutuhan-kebutuhan jangka pendek

- 4) Menilai keadaan lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi

GAMBAR 2.1

Model rangkaian proses perencanaan sumber daya manusia.

Tahap	Kegiatan
Satu	Rumuskan, klarifikasi, artikulasikan, dan komunikasikan harapan-harapan dan nilai-nilai sistem sumber daya manusia
Dua	Menilai keseluruhan kondisi dari fungsi SDM dalam konteks kebutuhan sistem sekolah dan aspirasi yang ada
Tiga	Mengembangkan rencana strategik.
Empat	Membentuk rencana strategik
Lima	Monitor, evaluasi, dan Sesuaikan rencana strategik.

C. MENGIDENTIFIKASI HARAPAN, STRATEGI, DAN NILAI-NILAI DARI SISTEM

Dimasa sulitnya mengatur anggaran karena kecilnya pemasukan dan meningkatnya keragaman di masyarakat, serta perubahan nilai-nilai moral, muncullah kebingungan dalam mengartikan maksud dan tujuan dalam perubahan pendidikan, hal ini terjadi baik di Amerika Serikat sebagai sebuah negara adidaya juga di Indonesia.

Perubahan ekonomi dan budaya memiliki pengaruh yang kuat terhadap penyesuaian di bidang lain misalnya di bidang pendidikan. Walaupun perubahan tersebut memang menjadi bagian dari dinamika kehidupan namun hal ini termasuk ke dalam usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia.

Menyatakan misi

Sebuah pernyataan mengenai misi melibatkan pertimbangan mendalam terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut :

- Apa yang diharapkan dari sistem sekolah?
- Apa yang tengah dilakukan sistem atau tidak dilakukan sistem untuk mencapai harapan?
- Apa yang seharusnya sistem sekolah lakukan untuk pencapaian harapan?

Pertanyaan tersebut diatas diharapkan mampu menyediakan sumber untuk menghasilkan strategi yang mampu mengemban misi untuk memahaminya mari kita memperhatikan pendapat Castetter¹⁰ :

“the aim of education is not merely to make parents, or citizens, or workers or indeed to surpass the Russians or the Japanese, but ultimate to make human being who will live life to the fullest, who will continually add to the quality and meaning of their experiences and their ability to direct that experience, and who will participate actively with their fellow human beings in the building of a good society”

Tujuan dari pendidikan bukan semata-mata untuk membuat orangtua, warganegara atau pekerja melebihi orang-orang Rusia atau Jepang tetapi untuk membuat manusia yang hidup menjadi lebih komplit sehingga secara berkesinambungan akan menambah kualitas dan arti dari keseluruhan pengalamannya dan kemampuannya dan akan

¹⁰ Ibid casteter

berpartisipasi aktif dalam membentuk sistem masyarakat yang lebih baik.

Misi sebagai kerangka pikir. Pernyataan atas misi bisa merupakan penanaman kerangka pikir dalam rangka penilaian pilihan program, mengkomunikasikan ide-ide, membentuk budaya, dan mengkoordinasikan sistem sebagai kesatuan dalam perencanaan sumber daya manusia dalam satu sistem yang sinergis.

Misi merupakan dasar bagi pencapaian tujuan sekolah. Adalah hal yang sangat penting untuk mempertimbangkan beberapa factor eksternal dalam membuat perencanaan strategis sekolah. Factor-faktor ini adalah :

- Kepentingan penuntut (*claimant interest*), ada beberapa kepentingan yang harus dipenuhi oleh perencanaan sumber daya manusia termasuk kepentingan sosial pemerintah, tujuan strategis, fungsi dari kepentingan (*human interest*), dan kepentingan perseorangan (ekonomi, sosial, dan psikologis).
- Level strategi (*strategy levels*), level strategi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan sistem yang besar, strategi fungsional seperti sumber daya manusia dibuat untuk melayani , membantu, dan menguatkan sistem strategi.
- Lingkup (*scope*), lingkup dari misi adalah untuk menyediakan dasar bagi perencanaan sistem yang lebih luas dan untuk mengimplementasikan tujuan pada tingkat pencapaiannya.sebab dengan melakukan perubahan,

pengembangan dan pelaksanaan program berarti adanya perubahan dalam mengelola sumber daya yang ada ke dalam sehingga menghasilkan apa yang dimaksud.

- Individualitas sistem sekolah (*school sistem individuality*), Individualitas mengarah kepada sekelompok karakteristik yang seharusnya diambil sebagai bahan pertimbangan dalam menggunakan misi sebagai acuan utama dalam pencapaian perubahan tujuan. Oleh karena itu proses perencanaan sumber daya manusia adalah alat melalui mana rencana dibuat untuk mengakomodir keunikan dan kekhususan karakteristik sebagai hasil dari sistem sebuah sekolah.

Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis meliputi penjelasan seperti dibawah ini :

- Merubah bentuk sistem sekarang menjadi seperti keadaan yang dikehendaki
- Mendirikan dasar sistem yang dimaksud, pencapaian yang diinginkan, rencana taktis, seperti apa yang dikehendaki
- Mengarahkan pertanyaan-pertanyaanyang mendasar mengenai struktur yang dibutuhkan dalam mengembangkan sistem, arahan-arahan dan program dan layanan umum pendidikan
- Membuat rencana dan keputusan taktis dalam kerangka misi, tujuan, kebijakan, dan nilai-nilai sumber daya manusia

- Menyediakan titik keberangkatan untuk mencapai hasil yang diharapkan dari rencana strategis
- Menghubungkan tujuan-tujuan fungsional (seperti layanan dan program pendidikan, sumber daya manusia, logistic hubungan eksternal) terhadap tujuan dari perencanaan strategis
- Menilai aspek sosial, hukum, teknologi, politik, ekonomi, pendidikan dan pemerintah yang dapat menciptakan kesempatan untuk merancang perencanaan strategis.

Melalui proses ini sistem diharapkan untuk mengarahkan dan menggali batasan pilihan, kesempatan, dan strategi yang dilalui untuk mempertahankan kondisi masa depan sistem. Perencanaan strategis muncul sebagai mekanisme dari hasil sistem sekolah, melalui sebuah proses yang berjalan, melibatkan pemegang jabatan yang satu sama lain bekerja sama meningkatkan sekolah sesuai dengan harapan lingkungan.

Nilai-Nilai dan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam pembentukan nilai-nilai organisasi, penulis berasumsi bahwa perencanaan strategis adalah kerangka pikir yang dibentuk diharapkan lahir diawal sebuah sistem sekolah dibentuk, apa yang menjadi pilihan, dan apa yang menjadi ketertarikan utamanya sehingga membentuk posisi strategis di masa datang, juga seperangkat nilai yang diarahkan untuk mempengaruhi jalannya organisasi sekolah adalah sangat penting untuk membantu pengambilan keputusan sehingga

mencapai efek yang diharapkan pada tampilan sistem sumber daya manusia.

GAMBAR 3

Tujuan sumber daya manusia untuk sistem sekolah Goodville

Berkenaan dengan sumber daya manusia, aspirasi-aspirasi sistem sekolah Goodville adalah:

- Menggunakan personil yang kemampuan, keahlian, pengalaman, pelatihan, karakter, serta kebugaran mental dan fisiknya akan memberi kontribusi secara maksimal pada pencapaian misi sistem dan memelihara perkembangan optimum kepribadian individual.
- Memberi perlakuan yang adil, ramah, dan penuh perhatian pada semua personil.
- Menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang ramah yang akan menghargai martabat personil dan menghindari diskriminasi personil karena keanggotaan dalam suatu agama, masyarakat, himpunan, atau Serikat.
- Membentuk organ-organ untuk menyelesaikan pengaduan.
- Memberi pengamanan untuk melindungi personil dari perlakuan sewenang-wenang.
- Mempertahankan kesamaan kesempatan untuk personil yang ada atau pelamar, tanpa memperhatikan ras, agama, usia, atau jenis kelamin.
- Memberi kesempatan untuk maju bagi personil yang memenuhi syarat.
- Mengklarifikasi hubungan posisi intern dan ekstern dan memberi program pengembangan karir.
- Memungkinkan personil untuk mengejar program-program pengembangan karir melalui cuti atau absen.
- Mempertahankan kesempatan bagi personil pensiunan untuk melakukan jasa secara paruh waktu.
- Berusaha mempertahankan stabilitas pekerjaan untuk semua personil yang kinerja internnya memenuhi harapan sistem dan yang perilaku eksternnya tidak bertentangan dengan misi sistem.
- Memberi keamanan ekonomi dalam bentuk gaji, upah, insentif, dan tunjangan yang bersaing dengan sistem-sistem di wilayah itu.
- Mengembangkan dan mempertahankan rencana penilaian kinerja untuk memperbaiki efektivitas personil, menaksir potensi individual, dan menentukan aksi kompensasi yang tepat.
- Menempatkan personil dalam posisi-posisi untuk membuat yang

terbaik dari kemampuan mereka.

- Menangani secara tepat serikat mengenai semua masalah yang merupakan kepentingan bersama.
- Mengharuskan orang-orang yang bertanggung jawab untuk pengawasan personil agar toleran, adil, dan sabar pada bawahan.
- Memberi informasi kepada personil mengenai masalah-masalah yang mempengaruhi posisi mereka dan juga masalah-masalah yang terkait dengan kebijakan, rencana, dan program sistem.
- Mengangkat ombudsman sistem yang bertanggung jawab hanya kepada chief executive di mana personil dapat berunding mengenai masalah-masalah yang dicakup dalam fungsi sumber daya manusia. Pejabat ini harus menyelidiki pengaduan personil atau dugaan pelanggaran hak dan memprakarsai rekomendasi untuk pemecahannya.

GAMBAR 2.

Sebuah statemen kebijakan sumber daya manusia.

Dewan Pendidikan Foxcroft mengakui bahwa:

- Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dipekerjakan mempengaruhi secara langsung pencapaian tujuan sistem sekolah itu.
- Penekanan dalam organisasi pada pencapaian (prestasi) dan usaha perorangan kondusif untuk pelaksanaan tujuan.
- Sebuah organisasi lebih mungkin efektif jika kondisi dan iklim kerja menstimulasi dan memuaskan personil.

Kami lebih lanjut mengakui tanggung jawab kami untuk memberi program pendidikan yang efektif yang akan menguntungkan anak-anak, pemuda, dan orang dewasa Kota Foxcroft. Untuk menerapkan pengakuan tanggung jawabnya ini, Dewan Pendidikan telah menetapkan kebijakan-kebijakan berikut yang berkaitan dengan personil yang dipekerjakannya.

Adalah kebijakan Dewan Pendidikan Foxcroft untuk:

- 1.0 Menarik bagi orang-orang sistem (sistem people) yang mempunyai potensi pertumbuhan, yang mampu berprestasi secara kompeten dalam posisi yang ditetapkan oleh rencana sumber daya manusia sistem.

- 1.1 Membuat seleksi untuk posisi-posisi hanya atas dasar kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab sebagaimana ditentukan dalam pedoman posisi.
- 1.2 Menempatkan masing-masing anggota staff dalam posisi untuk mana dia memenuhi syarat dan dalam mana dia punya kesempatan untuk maju.
- 1.3 Membentuk sistem kompensasi yang berimbang dan adil untuk semua personil yang terkait dengan persyaratan orang dan posisi yang dispesifikasi dalam pedoman posisi.
- 1.4 Memberi program komprehensif tunjangan jaminan.
- 1.5 Memberi keamanan posisi hingga tingkat yang sebesar mungkin, konsisten dengan kinerja yang memuaskan.
- 1.6 Membantu masing-masing individu untuk berprestasi secara efektif dalam posisinya yang sekarang dan dalam penugasan lain dengan memberi kesempatan intern dan ekstern untuk perkembangan.
- 1.7 Menilai kinerja semua personil dengan maksud membantu mereka dalam perbaikan kemampuan mereka yang sekarang dan potensi masa mendatang.
- 1.8 Berunding secara adil dan secara realistis dengan perwakilan Serikat.
- 1.9 Menegaskan bahwa hak dan privilis yang dijamin kepada perorangan dalam sistem politik kita akan berlaku dalam sistem sekolah Foxcroft.
- 1.10 Mempertahankan sistem informasi yang efektif untuk memperlancar administrasi fungsi yang bersangkutan.

Catatan: Nomor-nomor di sebelah kiri adalah nomor-nomor indeks kebijakan.

Maksud dari tujuan dan kebijakan sumber daya manusia adalah untuk menjelaskan standar nilai dari sistem untuk mengobservasi pengaturan fungsi sumber daya manusia. Juga untuk menghasilkan perjanjian yang kondisional seperti perjanjian antara dua pihak untuk mencapai kesepakatan kerja,

diantara para karyawan ataupun guru dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi semua dan menghadirkan dukungan moral untuk melaksanakan hal-hal yang benar dalam mengatasi masalah-masalah dalam pelayanan di dalam menjalankan sistem.

Pada Gambar 2 dan 3 dapat dilihat betapa pentingnya untuk mengatur fungsi-fungsi sumber daya manusia, mereka memiliki komitmen untuk memimpin sekolah menjadi sekumpulan nilai yang menjadi petunjuk untuk melakukan hubungan diantara masing-masing individu. Mereka mewakili tugas organisasi membangun komunikasi antar anggota sehingga para anggota organisasi akan merasakan kesenangan yang dsama sebagai bagian dari organisasi.

Untuk mendapatkan gambaran ini maka diperlukan diagnosa berdasarkan langkah-langkah gambar 2.1, penulis menyatakan bahwa : *“this step is frequently referred to as organizational diagnosis”*¹¹.

D. MENILAI KESELURUHAN KONDISI DARI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA.

Fase kedua ini melibatkan bentuk data yang berhubungan dengan kunci perencanaan di lingkungan internal dan eksternal. Sebagaimana dijelaskan dalam gambar 1.8 pada Bab I, bahwa dalam membentuk misi organisasi dibutuhkan factor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang terintegrasi

¹¹ Ibid Casteter

secara efektif. Yang termasuk factor lingkungan internal adalah :

- Bentuk organisasi
- Perilaku individu
- Perilaku kelompok
- Budaya
- Etika

Sedangkan yang menjadi faktor lingkungan eksternal adalah :

- Regulasi atau peraturan
- Ekonomi
- Sosial budaya
- Politik
- Tehnologi

Dalam menghadirkan perubahan di lingkungan sekolah, ada beberapa kondisi dilingkungan sekolah yang menjadi perhatian khusus di Amerika Serikat sebab sering menimbulkan perbedaan pendapat, yaitu :

- Sistem sekolah, baik dilihat dari bentuk, banyaknya perubahan dan efisiensi dan efektifitas sistem
- Seluruh sietem yang terlibat dalam berbagai bentuk perencanaan
- Pendekatan sistematik yang merupakan arahan untuk menghasilkan perubahan
- Banyaknya pengaruh yang masuk dalam menghasilkan perubahan di sekolah seperti birokrasi, lokasi sekolah,

menurunnya angka penerimaan siswa baru, dan pengaruh dari persatuan guru dan tenaga kependidikan

- Tidak ada pendekatan yang paling efektif dalam perencanaan sumber daya manusia sebab setiap organisasi pendidikan memiliki karakteristik sendiri sehingga harus merumuskan strateginya, tujuannya, kebijakannya programnya dan prakteknya masing-masing yang sesuai dengan budayanya sendiri dan memenuhi harapan dan kebutuhannya sendiri
- Sistem sekolah yang lebih sederhana memungkinkan perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam perencanaan strategisnya

Mempertanyakan Arah Strategis

Berdasarkan gambar 2. maka fase kedua ini bertujuan untuk menilai keadaan sekarang dari sistem dan hubungannya dengan perencanaan sumber daya manusia. Langkah ini merupakan dasar yang memungkinkan fungsi sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan performance potensial dalam rangka penghargaan atas tindakan yang dihasilkan terutama dari para anggotanya, dan semua yang menerima pelayanan sumber daya manusia.

Tanggung jawab ini berarti membentuk sistem untuk mampu menampilkan efektifitas dalam keadaan apapun selama terjadinya perubahan, juga mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan sekolah, kekurangan sumber daya, dan

ketidakpastian dalam pemerintahan. Oleh karena itu muncullah pertanyaan-pertanyaan seperti dibawah ini :

- Bagaimana perencanaan sumber daya manusia dapat dihubungkan secara lebih dekat pada rencana strategis sekolah?
- Apakah sistem yang paling baik dalam mencapai harapan pendidikan yang kita inginkan?
- Bagaimana kekuatan dan kelemahan program pendidikan kita?
- Apa masukan yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana strategis?
- Keadaan masa depan seperti apa yang diharapkan oleh kita dalam sistem pelayanan sekolah?
- Kondisi seperti apa yang harus dipersiapkan untuk mengantisipasi kebutuhan di masa datang?
- Apa prioritas kita untuk mengantisipasi sumber daya yang ada? Prioritas dasar apa yang perlu dipertanyakan?
- Factor internal dan eksternal apa yang mungkin mengganggu pencapaian tujuan pendidikan?

Pertimbangan Perencanaan Strategis

Berasumsi bahwa sistem sekolah telah berdiri pada tujuan pendidikannya, seperti maksud sosialnya maka focus dari bagian kedua ini adalah mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan tantangan , kompleksitas, dan isu-isu yang muncul. Salah satunya adalah informasi. Sebab beberapa bentuk yang

berhasil diseleksi dari mekanisme perencanaan merupakan dasar keputusan yang menjembatani perbedaan antara standard dan norma.

Oleh karena keputusan didasarkan pada hasil evaluasi yang melibatkan banyak hal maka informasi sangat dibutuhkan, termasuk didalamnya adalah partisipasi anggota, bagaimana pengumpulan data, menjelaskan dan menyimpannya, mengkomunikasikannya dan menggunakannya dalam pelaksanaan rencana strategis. Hsl ini dapat dilihat dalam gambar berikut :

GAMBAR 1

Pedoman untuk pengevaluasian kondisi sistem yang sekarang.

- Kecukupan tujuan-tujuan strategik sistem yang sekarang.
- Kecukupan tujuan-tujuan fungsi sumber daya manusia.
- Analisis kinerja sistem dan fungsi yang sekarang.
- Analisis kinerja sistem dan fungsi masa lalu.
- Kecukupan mekanisme untuk rencana tinjauan strategik.
- Masalah-masalah dengan tujuan-tujuan sistem dan fungsi yang sekarang.
- Kecukupan program, kebijakan, dan struktur yang sekarang.
- Kecukupan informasi perencanaan yang sekarang.

Bidang Perencanaan Strategis dan Sumber Data

Pada masa sekarang banyak sekolah mulai menyadari pentingnya informasi untuk kebutuhan mereka, sama seperti gedung, peralatan, sumber daya manusia dan kekayaan

pendanaan. Istilah sistem informasi sumber daya manusia mengacu kepada integrasi dari berbagai macam data yang mampu memberikan masukan pada fungsi sumber daya manusia.

“For example, managing the 11 subprocesses of human resources function effectively and effiently requires information both the internal and external environmental forces that influence human resources decisions”¹².

Oleh karena itu terdapat beberapa bentuk informasi yang dibutuhkan oleh perencanaan sumber daya manusia seperti :

- Informasi tujuan : hirarki misi, tujuan maksud, strategis dan kebijakan. Berdasarkan hasil observasi maka penulis menjelaskan lebih jauh tentang pentingnya informasi tujuan (*purpose information*) ini. Hal ini didasari oleh besarnya sistem yang terbentuk di dalam struktur sekolah. Sehingga maksud dan atau tujuan menjelaskan struktur program. *“Purpose are the ends toward which the educational program structure is directed”¹³.*

Hal ini menjelaskan kesempatan pendidikan yang ada dan berimbang pada ukuran serta komposisi dari staff sekolah. Setelah seluruh maksud dan tujuan sibangun maka keputusan perencanaan perlu dibuat untuk mendasari struktur organisasi sekolah yang tepat sehingga mampu memenuhi tuntutan masa datang dan tentu saja akan mengarah pada perbaikan rencana besar, kebijakan sekolah, program yang dibuat, dan anggaran.

¹² Ibid casteter

¹³ Ibid casteter

Gambar akan menjelaskan pertimbangan-pertimbangan yang terlibat dalam meningkatkan sumber daya manusia di lingkungan sekolah sebagai implikasi analisis informasi tujuan.

GAMBAR 2

Pertimbangan-pertimbangan kritis yang dilibatkan dalam pengembangan asumsi-asumsi perencanaan sumber daya manusia.

<ul style="list-style-type: none"> • Orang-orang yang bagaimana dalam kelompok usia mana yang harus dididik dengan biaya publik? Dalam batas-batas usia berapa murid diharuskan sekolah? Kelompok-kelompok usia pra-wajib dan pasca-wajib yang harus dicakup dalam program pendidikan? • Apa tujuan yang diharapkan untuk dicapai sekolah? Apa yang harus merupakan rentang dan sifat pengalaman pendidikan yang diberi oleh sistem sekolah untuk mencapai tujuan-tujuannya? • Bagaimana program pendidikan harus distrukturkan? Apakah ia harus serupa atau beda dari pola berikut? 	<p><i>Kelompok Usia</i></p> <p><i>Pra-taman kanak-kanak</i> 1 - 5</p> <p><i>Taman kanak-kanak</i> 5 - 6</p> <p><i>Sekolah dasar</i> 6 - 12</p> <p><i>Sekolah menengah pertama</i> 12 - 15</p> <p><i>Sekolah menengah atas</i> 15 - 18</p> <p><i>Perguruan tinggi junior</i> 18 - 20</p> <p><i>Pendidikan dewasa</i> 21 tahun ke</p>
<p><i>atas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa cara paling efektif untuk mengorganisir kelompok-kelompok instruksional? • Apa metode, bahan, dan layanan (jasa) yang harus digunakan untuk membuat pengalaman pendidikan bermakna bagi pelajar? • Harus berapa ukuran dan bagaimana komposisi staff instruksional profesional? Staff administrasi? Staff pendukung? Sejauh mana staffing masing-masing 	

attendance unit harus disentralisasi?

- Jasa skala sistem pada guru, misalnya : pendidikan berkelanjutan, pengawasan, perpustakaan profesional, serta alat bantu kurikulum dan instruksional yang harus diberi?
- Jasa administrasi sentral, misalnya : personil murid, pendidikan berkelanjutan, logistik, riset, perencanaan, hubungan ekstern, dan koordinasi—yang perlu?
- Berapa ukuran dan bagaimana penggelaran staff dukungan seharusnya, misalnya : jasa pengawasan, pemeliharaan, pengangkutan, makanan, tata usaha, dan keamanan?
- Posisi-posisi apa yang harus dipertahankan dalam struktur organisasi masa mendatang? Ditambahkan? Dikurangi? Dimodifikasi?
- Sejauh mana personil yang ada terdiri dari struktur organisasi masa mendatang? Personil baru?
- Bagaimana struktur masa mendatang dapat diorganisir untuk memenuhi kebutuhan anggota secara lebih efektif?

- Informasi struktur program : komponen dari pendidikan yang berinteraksi dengan sumber daya manusia seperti peraturan dan kurikulum. Pada halaman 54, penulis menjelaskan bahwa terdapat dua pokok bahasan dalam menjelaskan informasi struktur program, yaitu instruksi organisasi dan pengelompokan instruksi.
- Informasi siswa : bagaimana program penerimaan murid baru. Mengapa terjadi penurunan atau peningkatan dalam penerimaan murid baru. Sebab proyeksi yang akurat dari penerimaan murid baru memiliki konsekuensi terhadap strategi perencanaan staff. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan empat hal berikut : *proyeksi sensus kelas*,

*proyeksi ratio retensi, proyeksi perumahan, perkiraan populasi keseluruhan*¹⁴.

- Informasi posisi : melibatkan jenis, fungsi, dan posisi structural. Apabila ketiga hal tersebut telah terbentuk maka langkah selanjutnya adalah membuat deskripsi pekerjaan, kategori pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan berdasarkan unit kerja yang ada dalam struktur. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat contoh analisis pekerjaan pada table 2.3 berikut :

Tabel Sifat dan lingkup pekerjaan, posisi, dan setting struktural sistem sekolah.

Jenis pekerjaan sistem	Jenis posisi	Setting struktural	Proporsi hipotetis dari total personil sistem (%)
------------------------	--------------	--------------------	---

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

¹⁴ Ibid casteter

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan total sistem.	Administratif profesional: superintendent, asisten superintendent, associate superintendent, direktur, asisten pada posisi-posisi lebih tinggi.	Administrasi sentral.	1
Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan unit-unit pelayanan sekolah secara individu	Administratif profesional: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala departemen, pemimpin tim.	Unit-unit jasa klien individual (sekolah)	3
Program instruksional (reguler, khusus).	Pengajaran profesional: guru ruang kelas. spesialis profesional: seni, kesehatan, perpustakaan, bimbingan, musik, pendidikan jasmani, layanan psikologi, bacaan, perbaikan ucapan, kunjungan rumah sekolah, audiovisual.	Unit-unit jasa klien individual (sekolah)	62
Program dukungan instruksional: operasi, pemeliharaan, jasa makanan, angkutan, kesehatan, keamanan, sekretariat, tata usaha	klasifikasi: terampil, semiterampil, tidak terampil.	Pekerjaan per-sonil tertentu di bawah arahan administrasi sentral; yang lain bekerja di unit-unit pelayanan di bawah arahan kepala sekolah.	34

- Informasi pemegang posisi : tentang jenis pekerjaan dan siapa yang menempatinnya.
- Informasi struktur organisasi
- Informasi lingkungan eksternal dan internal organisasi

E. CONTOH PERENCANAAN GURU SD DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN X.

Visi :

Terwujudnya Sumber Daya manusia yang berkualitas, berbudaya, terampil dan memiliki kecerdasan intelektual, emosional spritual yang berdaya saing tinggi baik secara

nasional maupun global

Misi :

- 1) Mengusahakan perluasan dan pemerataan Pendidikan
- 2) Menuntaskan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 tahun.
- 3) Mengembangkan potensi anak secara utuh sejak usia dini
- 4) Mengupayakan peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.
- 5) Meningkatkan ketrampilan peserta didik.
- 6) Meningkatkan kemampuan pengendalian diri peserta didik dalam menyelesaikan suatu persoalan.
- 7) Meningkatkan pendidikan agama, akhlak dan budi pekerti dan kewarganegaraan.
- 8) Meningkatkan kompetensi peserta didik sesuai dengan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).
- 9) Meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.
- 10) Pembinaan Pemuda dan Olahraga

Strategi

- 1) Mendata kondisi sarana dan prasarana secara kualitatif dan kuantitatif.
- 2) Perluasan dan pemerataan lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal.
- 3) Memberikan kesempatan seluas-luasnya pada masyarakat untuk mendapatkan pendidikan minimal tingkat SMP.
- 4) Pengadaan fasilitas penunjang KBM.

- 5) Pengadaan Guru untuk mengatasi kekurangan guru, khususnya di daerah.
- 6) Mengembangkan organisasi kepemudaan.

Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia (Guru)

Untuk menghitung formasi guru Sekolah Dasar, salah satu cara menggunakan formula :nya

$$\text{Standar Minimal Keb. Guru SD} = Rb + 1 GA + 1 GO + KS$$

Keterangan :

- Rb = Jumlah Rombongan Belajar
 GA = Guru Agama
 GO = Guru Olahraga
 KS = Kepala Sekolah

Kebutuhan Guru SD Negeri di Kabupaten X

No	Kecamatan	Data *)			RB	Kebutuhan Guru **)				
		Skhl	Guru	Ssw		Kls	Agama	OR	KS	Jumlah
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	L	63	990	12,183	439	378	63	63	63	567
2	M	33	275	5,839	214	198	33	33	33	297
3	P	37	259	3,349	222	222	37	37	37	333
4	K	20	103	2,409	121	120	20	20	20	180
5	N	20	81	2,319	120	120	20	20	20	180
6	C	16	64	2,053	97	96	16	16	16	144
7	T	27	138	3,665	164	162	27	27	27	243
8	H	14	48	2,327	86	84	14	14	14	126
9	S	6	28	1,057	37	36	6	6	6	54
10	B	41	197	7,110	266	246	41	41	41	369
11	A	12	42	1,731	74	72	12	12	12	108
12	PB	22	143	2,285	132	132	22	22	22	198
13	JR	23	157	2,743	126	138	23	23	23	207
14	LK	18	63	3,405	122	108	18	18	18	162
15	MP	20	80	3,939	131	120	20	20	20	180
16	P	36	151	6,742	240	216	36	36	36	324
17	TS	26	154	3,376	156	156	26	26	26	234
18	U	25	85	4,396	159	150	25	25	25	225
19	E	17	41	2,670	109	102	17	17	17	153
	Jumlah	476	3,099	73,598	3,015	2,856	476	476	476	4,284

*) Data per-31 Agustus 2018

**) Berdasarkan Formula Standar Minimal kebutuhan guru SD

Berdasarkan analisis dengan menggunakan *Formula Standar Minimal Kebutuhan Guru Sekolah Dasar*, maka Sekolah Dasar Swasta tidak mengalami kebutuhan guru, namun untuk sekolah negeri di Kabupaten Lahat masih kekurangan, untuk jelasnya perhatikan tabel berikut :

No	Kecamatan	Guru yang ada	Kebutuhan	Kekurangan(=) atau Kelebihan(+)
1	2	3	4	5
1	L	990	567	(+) 423
2	M	275	297	(-) 22
3	P	259	333	(-) 74
4	K	103	180	(-) 77
5	N	81	180	(-) 99
6	C	64	144	(-) 80
7	T	138	243	(-) 105
8	H	48	126	(-) 78
9	S	28	54	(-) 26
10	B	197	369	(-) 172
11	A	42	108	(-) 66
12	PB	143	198	(-) 55
13	JR	157	207	(-) 50
14	LK	63	162	(-) 99
15	MP	80	180	(-) 100
16	P	151	324	(-) 173
17	TS	154	234	(-) 80
18	U	85	225	(-) 140
19	E	41	153	(-) 122
	Jumlah	3,099	4,284	1,618

Dari tabel, kekurangan guru Sekolah Dasar sebanyak 1.618 orang guru. Hal ini harus dipenuhi dalam 5 tahun (rencana strategis). Alternatifnya adalah mengajukan usul pada

rapat anggaran dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Lahat untuk pengangkatan Guru Honor Daerah (Honda), kesejahteraan menggunakan anggaran daerah.



BAB III

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Latar Belakang

Lembaga pendidikan sekarang ini masih banyak yang memiliki standar yang kurang berkualitas, terlebih lagi dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) masih sangat kurang dan juga banyak lembaga pendidikan yang memiliki sarana prasarana yang memadai, siswa yang kualitasnya di atas rata-rata, akan tetapi gagal dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas, hal ini disebabkan berbagai faktor yang mempengaruhi salah satunya sumber daya manusianya. Guna menciptakan tenaga pendidik yang professional.

Maka mengingat sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dipercaya masyarakat dan negara untuk menyiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pembangunan bangsa, sekolah dituntut harus mampu menghasilkan out put yang berkualitas yaitu SDM yang pandai, trampil dan berbudi pekerti luhur.

Out put yang berkualitas tidak terjadi begitu saja di lembaga pendidikan, diperlukan suatu sistem yang efektif dan efisien. Kualitas yang baik di suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh suatu perencanaan yang baik, oleh karena itu menentukan tujuan yang baik di suatu lembaga

pendidikan untuk menghasilkan out put yang berkualitas dibutuhkan pengelolaan manajemen yang baik.¹⁵

Kualitas sumber daya manusia suatu organisasi atau lembaga tergantung pada kualitas calon-calon pelamar, untuk menemukan calon pelamar yang memang sesuai dengan kriteria yang diinginkan diawali dari rekrutmen, suatu proses untuk menarik dan menemukan pelamar-pelamar yang berkemampuan untuk bekerja pada suatu organisasi maupun lembaga tertentu.

Proses ini dimulai ketika suatu lembaga mencari calon-calon karyawan baru dan berakhir ketika surat lamaran kerja diserahkan. Hasil dari proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang kemudian diseleksi untuk mendapatkan karyawan atau tenaga pendidik baru.¹⁶

Ketika melakukan perekrutan guru yang ideal membutuhkan banyak tenaga, waktu dan biaya yang banyak, sering kali setelah terjadi perekrutan guru banyak sekali ketidak baikan dalam memilih guru, aspek yang ditempuh dalam perekrutan hanya mengandalkan faktor kognitif, ujian penyaringan (seleksi) calon pegawai negeri sipil hanya mengandalkan ujian tertulis, mestinya banyak hal yang harus diuji seperti ujian akhlak lewat wawancara, pengamatan lapangan, dan ujian cara mengajar yang baik,

¹⁵E.Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Strategi dan Implementasi,(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 88.

¹⁶ Herman sofyandi. Manajemen Sumber Daya Manusia,(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 99.

baru yang terakhir adalah ujian pengetahuan (kognitif). Kalau hal itu bisa terlaksana maka akan dapat memperoleh guru yang baik dan militan.

Salah satu permasalahan yang sering terjadi di beberapa sekolah dalam melakukan proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu masalah dalam melakukan perencanaan rekrutmen tenaga pendidik yang kurang matang, sehingga sering terjadi diskualifikasi dan ketidakefektifan tujuan sekolah. Karena banyak pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki kemudian dipaksakan untuk tetap dilakukan, misalnya menerapkan guru kesenian hanya berdasarkan pengalaman dan bakat si pelamar bukan berdasarkan latar belakang pendidikan atau akademis si pelamar.

Setelah melakukan proses rekrutmen langkah selanjutnya adalah proses seleksi, proses ini merupakan salah satu bagian teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena, apakah dalam organisasi atau lembaga terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.

Dari pemaparan di atas pentingnya proses rekrutmen dan seleksi serta proses-proses setelahnya untuk memperoleh calon-calon tenaga kerja yang baru dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, terlebih lagi dalam lembaga pendidikan sangat

diperlukannya sumber daya manusia yang berkualitas baik dari segi pendidikan, akhlak, moral dan lebih penting lagi kemampuan untuk bisa mengarahkan para peserta didiknya, agar dapat dibina dengan baik.

Maka penulis ingin melakukan pengkajian terkait dengan manajemen rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang berkualitas.

B. Pengertian rekrutmen

Pengertian rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹⁷

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai

¹⁷ Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2007, Cet. 10), h. 19

pegawai.¹⁸

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menentukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM untuk mengisi kekosongan suatu pekerjaan dengan melalui beberapa tahapan tertentu dalam suatu lembaga / perusahaan.

Menurut UU No.20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹⁹

Menurut UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.²⁰ Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang - undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji pula menurut

¹⁸ Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), h. 191-195.

¹⁹ UU Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, h. 13

²⁰ Ibid, h.2

aturan yang berlaku.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik adalah proses rekrutmen yang melibatkan fungsi manajemen (meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) untuk mencapai rekrutmen tenaga pendidik yang efektif dan efisien sesuai tujuan suatu lembaga pendidikan.

Sedangkan rekrutmen tenaga kependidikan adalah proses rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya yang melibatkan fungsi manajemen guna mencapai rekrutmen tenaga kependidikan yang efektif dan efisien sesuai tujuan suatu lembaga pendidikan.

C. Prinsip-prinsip rekrutmen

Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen guru dan tenaga kependidikan, di antaranya :

- 1) Rekrutmen guru harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Rekrutmen guru harus dilakukan secara objektif. Artinya panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus secara objektif. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus, dan sebaliknya

pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.

- 3) Agar didapatkan calon yang profesional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon guru.²¹

Dapat dipahami bahwa, Jika prinsip-prinsip tersebut kurang diperhatikan maka untuk mendapatkan sumber daya pegawai/ guru yang mempunyai potensial akan sulit terwujud. Antara konsep, tujuan dan prinsip dalam rekrutmen dan pelaksanaan di lapangan harus sejalan sehingga tidak muncul masalah dalam pendidikan, yaitu penempatan guru yang tidak sesuai dengan keahliannya.

D. Proses rekrutmen

Dalam proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan terdapat unsur-unsur dalam rekrutmen meliputi :

- 1) Perencanaan rekrutmen, adalah merencanakan aktivitas rekrutmen, organisasi perlu pengetahuan berapa banyak pelamar yang mesti direkrut. Karena beberapa pelamar mungkin tidak memuaskan dan yang lain mungkin tidak menerima pekerjaan yang ditawarkan maka organisasi harus merekrut banyak pelamar. Hal ini menyangkut surat permintaan

²¹ Moh. User Usman, Strategi Belajar Mengajar. Cet ke 2 (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 75

pegawai baru, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan.²²

2) Proses rekrutmen, yang meliputi :

a) strategi rekrutmen, khusus dikembangkan untuk mengidentifikasi bagaimana karyawan atau pegawai yang akan direkrut, darimana mereka berasal, dan kapan mereka harus direkrut. Dengan strategi ini diharapkan rekrutmen tidak menemui kendala dan pegawai yang berhasil ditarik sesuai dengan kompetensi yang diharapkan lembaga.²³ Strategi yang baik yaitu dimulai dari persiapan rekrutmen guru baru yang harus matang sehingga melalui persiapan rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh guru yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen guru baru ini meliputi:²⁴

- Pembentukan panitia rekrutmen guru baru.
- Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan guru, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.

²² Achmad Patoni, Metodologi Pendidikan Agama Islam (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), h. 15.

²³ Hermino, Assesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan (Jakarta : P.T. Gramedia, 2013), h. 5

²⁴ Novan Ardi Wiyani, Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di Sekolah (Yogyakarta, PT Pustaka Insan Madani, 2012), h. 57

- Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi guru baru.
- Penetapan prosedur pendaftaran guru baru.
- Penetapan jadwal rekrutmen guru baru.
- Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses rekrutmen guru baru, seperti media pengumuman penerimaan guru baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran guru baru.
- Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

Sedangkan untuk perekrutan tenaga kependidikan kualifikasi dan persyaratan disesuaikan dengan analisis kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga.

b) Sumber-sumber rekrutmen, yang dapat digolongkan menjadi dua sumber,²⁵ yaitu (1) Sumber dari dalam lembaga/internal, didasarkan atas kecakapan yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan dalam memangku jabatannya yang lama. Tetkala terdapat kekosongan jabatan, tempat pertama yang harus dilirik oleh organisasi untuk pergantian adalah di dalam

²⁵<http://repository.radenfatah.ac.id/6280/3/BAB%202%20Lilin.pdf>, diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.34

dirinya sendiri. Lembaga mengangkat pegawai dari dalam lembaga sendiri karena sudah mengetahui sifat dan kecakapan pegawai yang bersangkutan. Cara tersebut dapat mempertinggi moral pegawai.²⁶

- Sumber dari luar Lembaga/Eksternal, meliputi instansi/badan penyaluran pekerja, badan-badan penempatan kerja, lembaga-lembaga pendidikan, bisa dengan cara pelamar datang sendiri, rekomendasi, pengiklanan, agen-agen penempatan tenaga kerja, dsb.
- Pencarian pelamar, dapat melibatkan metode penarikan tradisional, seperti iklan surat kabar dengan sedikit kreativitas, metode-metode baru dapat dirancang dan digunakan untuk memikat pelamar yang sangat qualified. Akan tetapi yang penting apakah posisi tersebut dipromosikan untuk orang dalam lembaga atau diluar lembaga.
- Penyebaran pengumuman penerimaan tenaga baru, melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar dan sebagainya.
- Penerimaan lamaran tenaga baru, dengan melakukan kegiatan : (1) melayani masyarakat

²⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Educa, 2010), h. 18.

yang memasukkan lamaran kerja, (2) mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran, (3) mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar, (4) merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar.

➤ Seleksi, merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.²⁷

3) Pendanaan dalam rekrutmen, dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

a. Apabila perekrutan tersebut berdasarkan kebutuhan maka pendanaan proses tersebut berasal dari

²⁷ Zubaiedi, Desain Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya Dalam Lembaga Pendidikan (Jakarta: Kharisma Putera Utama, 2011), h. 17-18

dana yang sudah dianggarkan dalam program yang telah ditentukan,

- b. Apabila proses perekrutan tersebut berdasarkan permintaan maka pendanaan yang dapat dilihat dari permintaan panitia pelaksana yang telah ditunjuk untuk melakukan perekrutan tersebut. Dikarnakan hal tersebut merupakan hal yang dibutuhkan sebagai kelancaran oprasional perekrutan dari awal hingga akhir, hal ini juga dapat berbentuk proposal atau permintaan.²⁸
- 4) Evaluasi dalam rekrutmen, atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Evaluasi ini dapat dilakukan pada waktu proses kegiatan sedang berlangsung atau pada akhir suatu program itu untuk melihat sampai seberapa jauh keberhasilannya.
- 5) Alasan-alasan rekrutmen, yaitu :
 - a. Berdirinya organisasi baru atau berdirinya kelas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa,

²⁸ Fattah, Landasan Manajemen Pendidika (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 67

- b. Adanya perluasan kegiatan, seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru.
 - c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
 - d. Adanya rancangan program baru sehingga membutuhkan tenaga baru pula.
 - e. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
 - f. Mutasi atau pekerja yang pindah ke organisasi lain biasanya dikarenakan pindah rumah atau ikut suami/istri ke daerah lain.
 - g. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan penutup pekerja yang berhenti karena cuti hamil atau karena telah melanggar peraturan sehingga diberhentikan oleh pihak lembaga/instansi yang terkait.
 - h. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
 - i. Adanya pekerja yang meninggal dunia.²⁹
- 6) Tujuan Rekrutmen. Pengadaan atau penarikan pegawai tersebut bertujuan untuk mengkomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan. Semakin banyak pelamar yang menginginkannya, semakin

²⁹<http://repository.radenfatah.ac.id/6280/3/BAB%20%20Lilin.pdf>, diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.34

besar kesempatan untuk memperoleh seorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Sekaligus pihak lembaga harus menyiapkan informasi yang cukup mengenai pekerjaan dan persyaratannya agar yang berminat hanyalah orang yang memenuhi persyaratan. Jika tidak, maka biaya penarikan akan tinggi.³⁰

E. Hambatan-hambatan dalam rekrutmen, beserta solusinya.

Di dalam rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terdapat hambatan-hambatan yang biasa ditemui, berikut adalah hambatan-hambatan beserta solusinya.

1) Proses Rekrutmen yang Terlalu Komplek.

Sebenarnya, proses rekrutmen yang terlalu kompleks merupakan suatu proses yang sah-sah saja untuk dilakukan. Untuk mendapatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi dan standarisasi madrasah, tentunya dibutuhkan suatu prosedur rekrutmen yang cukup ketat. Akan tetapi, bagaimana dengan manajemen kerja dari proses rekrutmen yang terlalu kompleks tersebut? dapat dipastikan, dibutuhkan waktu serta tenaga ekstra yang dikerahkan untuk melakukan hal ini.

Solusi dari permasalahan tersebut adalah menentukan

³⁰Admodiworo, Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah (Bandung: Alfabeta, 2000), h. 28

standar penilaian bagi kandidat secara spesifik, dan tepat sasaran. Hal yang sia-sia dan membuang-buang waktu jika madrasah menentukan standardisasi yang cukup banyak dan ketat jika sebenarnya kriteria tersebut tidak memiliki makna yang cukup berarti bagi madrasah.

2) Jumlah Kandidat yang Cukup Banyak.

Jika jumlah kandidat terlampaui sedikit, tentu saja ini bukanlah suatu masalah dalam melaksanakan tahapan-tahapan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Akan tetapi jika jumlah kandidat sudah membludak, hal ini dapat menjadi masalah bagi madrasah. Dibutuhkan suatu strategi yang tepat agar proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Solusi dari permasalahan diatas adalah membuat daftar kandidat dan memberikan penilaian dari informasi-informasi yang telah didapat untuk mempermudah proses penyeleksian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Wakil Kepada Bidang Kurikulum dapat membuat daftar kandidat dan penilaian secara manual atau menggunakan software penulisan seperti Ms. Word atau Ms. Excel.

3) Kesulitan dalam Mendata Kandidat.

Dalam melakukan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sudah tentu madrasah membutuhkan data-data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersifat umum maupun personal. Dari data-data karyawan, perusahaan dapat menentukan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi madrasah.

Namun, data tersebut memiliki informasi-informasi yang cukup banyak untuk diterima suatu madrasah, khususnya bagi Wakil kepala bidang kurikulum. Untuk melakukan penyaringan informasi, wakil kepala bidang kurikulum haruslah meluangkan cukup banyak waktu untuk melakukan hal ini. Ditambah, wakil kepala bidang kurikulum akan menghadapi kesulitan jika kuota kandidat terlampau banyak.

Jika memang data kandidat yang masuk sangat banyak, kerahkan sejumlah tenaga kependidikan untuk melakukan filtrasi dalam mendata kandidat. Jika memang hal ini tidak memungkinkan karena tenaga kependidikan yang masih sedikit, Anda dapat mencari tenaga kependidikan tambahan untuk melakukan hal ini. Tetapkan juga poin penting dalam penyeleksian data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehingga divisi wakil kepala bidang kurikulum dapat menghemat waktu untuk melakukan seleksi data.

4) Sulit untuk Mendapatkan Kandidat yang Sesuai.

Pada akhirnya, jika ketiga hal diatas tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka wakil kepala bidang kurikulum akan sulit untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kriteria madrasah. Beban dari wakil kepala bidang kurikulum pun dapat bertambah jika sumber daya manusianya tersebut terlampau sedikit. Untuk menyikapi masalah ini, mungkin madrasah akan mencari partner pencarian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan atau menambah sumber daya manusia bidang kurikulum. Akan tetapi, sebenarnya madrasah

dapat memilih untuk memanfaatkan teknologi terkini dari sistem pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.³¹



³¹ <https://www.logique.co.id/blog/2018/04/26/4-kesulitan-dalam-rekrutmen-karyawan/> diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.55

BAB IV

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pendahuluan

Memasuki era globalisasi yang ditandai dengan berbagai kemajuan dalam bidang- bidang tertentu dalam kehidupan manusia, menuntut masyarakat unuk mempersiapkan diri untuk memiliki daya saing yang penuh supaya mampu memanfaatkan peluang- peluang yang ada di lingkungan mereka. Sehingga mereka akan dapat bertahan hidup dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang akan semakin modern.

Percepatan arus informasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu menganalisa informasi yang ada dan mampu mengambil keputusan secara cepat dan akurat. Kemampuan tersebut dapat diperoleh dari sumber daya manusia yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, serta sikap yang sesuai dengan tuntutan tugasnya. Sumber daya manusia dengan karakteristik tersebut akan memberi dukungan yang optimal terhadap keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendidikan adalah usaha sadar yang diarahkan untuk

mengembangkan potensi peserta didik agar dapat di wujudkan dalam bentuk kemampuan, keterampilan, sikap dan kepribadian yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yakni yang tercantum dalam Undang- Undang no. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, langkah strategis yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari segi intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Sebab itu, peranan pendidikan dianggap terpenting, karena dengan pendidikanlah keberadaan ilmu pengetahuan itu mampu kita kuasai.³²

Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur aktif, sedangkan unsur- unsur yang lain merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreatifitas manusia. Oleh karena itu, dengan pengelolaan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas

³² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*; Konsep Strategi dan Implemenyasi, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 3

diharapkan dapat mengoptimalkan potensi- potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas.

Dalam hal ini sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan menjadi titik penting untuk menyelesaikan masalah- masalah yang dihadapi dunia Pendidikan. Dalam sebuah lembaga pendidikan, peningkatan mutu pendidikan membutuhkan kerjasama tim yang kompak untuk mewujudkannya.

Dalam kenyataannya, lembaga pendidikan sering berhadapan dengan persoalan persoalan manajerial dan administratif para manajer pendidikan pada berbagai jenis posisi dan tingkatan. Hambatan yang cukup besar dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah masih sedikitnya tenaga profesional yang dimiliki oleh lembaga Pendidikan.

Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan komponen yang sangat menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan karena guru atau pendidik selalu terkait dengan komponen maupun dalam sistem pendidikan.

Pendidik memegang peranan utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal. Pendidik juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar.

Pendidik merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya untuk perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan signifikan tanpa didukung oleh guru atau pendidik yang profesional dan berkualitas.

Dengan kata lain perbaikan pendidikan harus berpangkal dari guru atau pendidik dan berujung pada guru atau pendidik pula. Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam konteks sistem pendidikan, maka pengembangan sumber daya manusia harus benar-benar dilakukan secara baik.

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi termasuk Madrasah, bukanlah hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia, melainkan tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari perencanaan, penyusunan staf atau rekrutmen, penilaian serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan yang merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu "*condition sine qua non*", yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan

pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun diluar organisasi yang bersangkutan atau faktor internal dan eksternal.³³

Profesionalitas yang di miliki oleh para pendidik dan tenaga kependidikan proses pendidikan atau pembelajaran yang kondusif dan semakin berkembang, lembaga pendidikan tersebut juga memiliki kemampuan dan keahlian khusus sesuai bidangnya.

B. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu kita memahami apa yang dimaksud dengan pengembangan.

Pengembangan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia

³³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 12

pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu kita memahami apa yang dimaksud dengan pengembangan.³⁴

Sinamora mengemukakan pengertian pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu- individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi.³⁵ Sementara itu, Moekijat mengemukakan bahwa pengertian pengembangan adalah Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.³⁶

Setelah menjelaskan pengertian dari pengembangan, selanjutnya adalah pengertian sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan

³⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011) , hlm. 69

³⁵ Henry Simamora, *Manajemen SDM*, Edisi ke-3,(Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), hlm. 287

³⁶ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan SDM*, Edisi ke- 4,(Bandung: PT Mandar Maju, 1991), hlm. 8

institusi / organisasi.³⁷

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotifasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.³⁸

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, sumber daya manusia adalah manusia sebagai faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi/ lembaga yang dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan visi, misi dan tujuan dari suatu lembaga. Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang.

Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Jadi kesimpulan dari beberapa pengertian di atas adalah

³⁷ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 13

³⁸ Ibid

pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai tuntutan organisasi atau adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia.

Program pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- 1) Pengembangan secara informal; yaitu pendidik dan tenaga kependidikan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku- buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerja. Hal ini bermanfaat bagi lembaga pendidikan karena prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan semakin besar, disamping efisien dan produktivitasnya semakin baik,
- 2) Pengembangan secara formal, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di tugaskan Madrasah untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan di Madrasah maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Upaya yang dilakukan oleh

lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horisontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia.

Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi menuju perubahan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan pengembangan sumber daya manusia, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif.

C. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.³⁹ Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam lembaga pendidikan mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi.

Secara lebih rinci, tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, yaitu sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*), (2) meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*), (3) meningkatkan kualitas hasil (*quality*), dan (4) meningkatkan

³⁹ Michael Armstrong, *The Art Of HRD, Strategic Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*, (Jakarta: PT Gramedia, 2003), hlm. 507

produktivitas organisasi (*productivity*).⁴⁰

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Susilo Martoyo adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program- program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan serta sikap karyawan terhadap tugas- tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah:

- 1) Untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.
- 3) Untuk meningkatkan profesionalitas.
- 4) Untuk meningkatkan perkembangan pribadi.
- 5) Untuk meningkatkan prestasi secara maksimal.

D. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pengembangan antara lain:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas,

⁴⁰ Nurul ulfatins, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*,(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hal. 139-140

tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang di dasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya, serta penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya

adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.⁴¹

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatnya produktifitas kerja, terwujudnya hubungan yang harmonis antara atasan dan pegawai, pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat, semangat kinerja meningkat, sikap terbuka dan lancarnya komunikasi secara efektif.

E. Fungsi Manajemen dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*). Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam prosesnya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi manajerial yang dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*planning*) Perencanaan adalah merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam bentuk terwujudnya

⁴¹ Sondang.P, Siagan , *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 183-184

tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*organization*) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua sumber daya manusia dengan menetapkan pembagian tugas/ kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*) Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua sumber daya manusia, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat. pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan pegawainya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*). Pengendalian (*controlling*), adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan- peraturan lembaga dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kekeliruan, diadakan tindakan perbaikan dan

penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.

Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan manajerial dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah melalui konsep pengembangan yang di dasarkan pada fungsi manajemen.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan juga dapat dilakukan dengan beberapa strategi antara lain:

- 1) Analisis kinerja, analisis dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antara kinerja riil tenaga pendidik/ kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok.

Apabila terjadi ketidaksesuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja tenaga pendidik/ kependidikan. Proses yang terakhir adalah problem solving yaitu bagaimana solusi untuk

memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.

2) Analisis kebutuhan, analisis kebutuhan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan didasarkan pada hasil analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu:

- a) Mengidentifikasi standar kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
- b) Mengidentifikasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.

3) Analisis sumber daya, Ada beberapa macam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu antara lain:

- a) Sumber daya manusia kajian mengenai sumber daya manusia ini meliputi jumlah (jumlah pendidik dan tenaga kependidikan serta pihak-pihak yang terkait didalamnya).
- b) Biaya pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh faktor biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana penyesuaian yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau (fisibel dan realistis).

Untuk itu semua hal yang terlibat dalam program pengembangan tersebut harus diperhitungkan, termasuk yang dibiayai secara langsung (*direct cost*) dan tidak langsung (*indirect cost*).

- c) Fasilitas selain biaya, fasilitas merupakan aspek yang turut berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah:
- d) Fasilitas belajar (perpustakaan, laboratorium, media, alat-alat praktek, buku-buku, dll).
- e) Fasilitas pendukung (sarana transportasi, alat-alat percetakan, dll). Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

F. Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai tuntutan organisasi atau adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun

horisontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V PENGEMBANGAN KARIR



A. Pengertian Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Panggabean pengembangan karier adalah semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja dan pengalaman kerja⁴².

Menurut Berdanin sistem pengembangan karir merupakan usaha formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan⁴³. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuannya melalui program pengembangan karir di perusahaan. Maksud dari karyawan berbakat termaktub dalam Surah At Taubah : 122 ;

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا

فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

⁴² Panggabean, Mutiara S., 2004, *Manajemen Sumber Dana*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor Selatan

⁴³ Benardin, H. John and Joyco E.A. Russell, 1993, *Human Resources Management: an Experiential Approach*, Penerbit Mc Fraw-Hill, Series in management, New York

“122. Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”

Dalam Al Qur'an surah Adz- Dzariyat ayat 11 juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu lebih, Ayat tersebut tertulis di bawah ini :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أُنشُرُوا فَأَنْشُرُوا فَإِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

011. Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Maksud ayat tersebut, orang yang mempunyai akal pikiran yang baik, dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang berilmu yang akan diberikan kedudukan yang tinggi oleh Allah SWT.

Hadis Keahlian HR. Ahmad:837⁴⁴;

...عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ص.م. إِذَا أُضِيْعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِصَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرَ الْعَظِيمَ أَهْلُهُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Rosul saw bersabda: "Apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya," Abu Hurairah bertanya: "Bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai Rosulullah?" Rosulullah menjawab: "Apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya".

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا

لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠٣﴾

"002. Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat? 003. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa yang tiada kamu kerjakan."

Keempat dalil di atas mengandung unsur tersirat bahwa setiap pekerja harus menguasai tugasnya, apabila tugas dan kewajiban bertambah maka pengetahuan untuk menjalankan tugas juga bertambah.

B. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sulistiyani secara umum manfaat

⁴⁴ Diana, Ilfi Nur, 2008, *Hadis-Hadis Ekonomi*, Malang : UIN Press,

pengembangan karir adalah⁴⁵ :

- 1) Mengembangkan prestasi pegawai.
- 2) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- 3) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- 4) Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- 5) Memberikan kepastian hari depan.
- 6) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama :

- 1) *Career planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri, yaitu suatu usaha seseorang secara sengaja untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, pilihan nilai, peluang, hambatan untuk kepentingan tujuan yang terkait dengan karirnya.
- 2) *Career manajemen*. Yaitu bagaimana organisasi mendesain dalam melaksanakan program karir anggotanya. Proses ini merupakan usaha formal,

⁴⁵ Sulistiyani, Ambar Teguh, Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia; konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

C. Kegiatan-Kegiatan Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Handoko kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh karyawan mencakup ⁴⁶:

- 1) Prestasi kerja : hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir karyawan. Kemajuan karir karyawan sangat tergantung pada prestasi kerja atau *performace*.
- 2) *Exposure* : berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Karyawan yang berprestasi baik memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya dengan prestasi, laporan-laporan tertulis, pelayanan masyarakat, dan lama kerja mereka.
- 3) Permintaan berhenti : permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan lain sering disebut *Leveraging*.
- 4) Kesetiaan organisasi : orang-orang meletakkan kemampuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional, umumnya didapat pada perusahaan milik negara.

⁴⁶ Handoko, T. Hani. 2016. Manajemen. Yogyakarta: BPFE

- 5) *Mentors dan Sponsors* : adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. *Mentors* dapat mengembangkan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program pendidikan dan pelatihan *transfer*, atau promosi, maka dia menjadi sponsor.
- 6) Kesempatan untuk tumbuh: bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program pendidikan dan pelatihan, kursus-kursus atau penembahan gelar, maka berarti mereka menggunakan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna baik bagi departemen sumber daya manusia dalam pengembangan sumber daya manusia internal, maupun pencapaian rencana karier karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja, pengembangan untuk promosi, permohonan berhenti, sikap loyal dan setia pada organisasi, pihak sponsor dan peluang untuk pengembangan kemampuan.

Tiap orang harus menerima tanggung jawab untuk pengembangan karir atau kemajuan karir yang dalam kenyataannya bisa saja gagal. Sekali komitmen individu ini dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir hendaknya terbukti bermanfaat. Kegiatan itu mengandung berbagai macam

segi, yaitu sebagai berikut⁴⁷ ;

- a) Kinerja pekerjaan.
- b) Kegiatan yang diketahui umum.
- c) Jaringan kerja.
- d) Pengunduran diri.
- e) Kesetiaan pada organisasi.
- f) Mentor dan sponsor.
- g) Bawahan sebagai kunci sukses.
- h) Kesempatan berkembang.
- i) Pengalaman internasional

Secara terfokus pengembangan karier yang akan diteliti mencakup : prestasi, *exposure*, kesetiaan organisasi, mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴⁷ Werther, William B & Keith Davis. 1996. Human Resources and Personal Management. Edisi kelima. New York: Mc.Graw-Hill

BAB VI

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA



A. PENGERTIAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Seleksi merupakan kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi/perusahaan, sebagaimana halnya dengan rekrutmen. Seleksi merupakan kegiatan yang penting karena dari hasil rekrutmen tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Seleksi tidak hanya dilakukan untuk memilih pegawai baru di lembaga pendidikan, tetapi dapat juga dipakai untuk memilih pegawai yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan baru, memindahkan pegawai ke bagian yang lain atau juga bisa dipakai untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Gatewood dan Feild: *“Selection is the process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment. Such employment could be either a first position for a new employee or a different position for a current employee. The selection process is performed under legal and environmental constraints and addresses the future interests of organization and of the*

*individual*⁴⁸:

Tabel Prosedur dalam proses seleksi⁴⁹

Prosedur	Tujuan	Tindakan dan Kecenderungan
Lamaran kerja lengkap	Menunjukkan jabatan yang diinginkan pelamar, memberikan informasi untuk wawancara	Meminta hanya informasi yang perlu untuk menduga keberhasilan pegawai
Wawancara penyaringan awal	Membuat penyaringan secara cepat terhadap kelayakan pelamar	Mengemukakan pertanyaan tentang pengalaman, gaji yang diharapkan, kesediaan untuk dipindahkan dan sebagainya
Testing	Mengukur keterampilan kerja calon dan kemampuan untuk belajar bagi pegawai	Bisa menyangkut perangkat lunak testing komputer, analisis tulisan tangan, <i>east lie detector (polygraph)</i> dan analisis rutin
Penyelidikan latar belakang	Menelusuri kebenaran resume pelamar atau formulir lamaran	Menghubungi bekas penyelia pelamar (dengan ijin) dan mengkonfirmasi informasi pelamar
Wawancara untuk seleksi mendalam	Mengetahui lebih banyak lagi tentang pelamar sebagai individu	Dilakukan oleh manajer kepada siapa pelamar harus melapor
Pemeriksaan fisik	Memastikan pelaksanaan yang efektif oleh pelamar, melindungi karyawan lain dari penyakit menular, menyusun catatan kesehatan pelamar, melindungi lembaga pendidikan terhadap tuntutan kompensasi karyawan yang berlebihan	
Penawaran pegawai	Mengisi lowongan pegawai atau jabatan	Menawarkan gaji beserta tunjangan

Serangkaian pengujian dalam seleksi “bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu

⁴⁸ Gatewood , RD dan H.S. Field. 2001. *Human Resource Selection*, Thomson Learning

⁴⁹ French, Wendell L, 2006. *Human Resource Management*,

pekerjaan dengan baik”⁵⁰.

Keberhasilan seleksi cenderung sangat bergantung pada masalah bagaimana proses seleksi itu dilakukan. Menurut Bambang (2002) bahwa: Suatu seleksi tenaga kerja akan dapat terjadi dengan baik apabila 4 (empat) komponen di dalamnya telah dapat ditetapkan terlebih dahulu. Keempat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan
- 2) Standard kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan
- 3) Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja

B. SERANGKAIAN ALAT-ALAT SELEKSI

Sementara menurut Hasibuan bahwa: “Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif. Supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu⁵¹”.

Sejauh ini kriteria seleksi untuk program pendidikan guru di seluruh negeri Muslim menitikberatkan pada *academic ability* semata; sedangkan kualitas moral dan spiritual hampir-hampir tidak memperoleh penekanan. Keadaan demikian, tidak sesuai dengan *aims and objectives* pendidikan guru dalam perspektif Islam⁵².

⁵⁰ Cascio, Wayne F . 2014. *Managing Human Resources : Productivity, Quality, of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill. H. 229

⁵¹ Hasibuan, Malayu S.P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

⁵² Iqbal, 1996, *Learning Teacher In Islamic Perspective*, h. 208.

Karena itu, kriteria seleksi *will be based on: (1) previous academic record, (2) written test, (3) interview, (4) moral character, and (5) physical fitness of the candidate.* Kelima kriteria itu *has been developed on the basis of: (a) traits required in the personality of a Muslim teacher, (b) comparison of admission criteria of various teacher training institutions of national and international repute, and (c) opinions of experts.*

Iqbal selanjutnya merekomendasikan beberapa kriteria:

<i>Previous academic record</i>	30 %
<i>Written Test</i>	30 %
<i>Aptitude</i>	5 %
<i>Content/Subject-matter</i>	5 %
<i>Language</i>	10 %
<i>Islamic studies</i>	5 %
<i>Country studies</i>	5 %
<i>Interview</i>	30 %
<i>General knowledge and current affair</i>	5 %
<i>Knowledge about Islam</i>	5 %
<i>Knowledge about own country and Muslim World</i>	5 %
<i>Aptitude</i>	5 %
<i>Language fluency</i>	5 %
<i>Content/Subject-matter</i>	5 %
<i>Moral character (to be obtained directly from the institutions the student has attended previously)</i>	10 %
<i>Ibadah</i>	5 %
<i>Muamalah</i>	5 %
<i>Physical fitness</i>	(compulsory prerequisite)
<i>Nazirah Qur'an</i>	(compulsory prerequisite)

Note : Calon Dosen yang diterima hanya yang memperoleh skor di atas 50 %.

BAB VII

PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pengertian Pemeliharaan SDM

Menurut Hasibuan, pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan⁵³.

Edwin B. Flippo dalam Hasibuan berpendapat : “*The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental and emotional condition of employees*”⁵⁴.” (fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan).

Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapainya tidaknya tujuan perusahaan. Karena itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengemban

⁵³ Ibid Hasibuan

⁵⁴ Ibid hasibuan

amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan, setiap karyawan perlu dipelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama secara profesional.

B. Tujuan Pemeliharaan SDM

Adapun tujuan pemeliharaan SDM menurut Hasibuan adalah⁵⁵ :

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- 3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
- 4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- 8) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

⁵⁵ Ibid Hasibuan, h. 180

C. Asas-asas Pemeliharaan SDM

Menurut Hasibuan⁵⁶;

- 1) Asas manfaat dan efisiensi.

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Asas ini penting, supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

- 2) Asas kebutuhan dan kepuasan.

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan.

- 3) Asas keadilan dan kelayakan.

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama dan semangat kerjanya meningkat.

- 4) Asas peraturan legal.

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Kepres dan keputusan Menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

⁵⁶ Ibid Hasibuan

5) Asas kemampuan perusahaan.

Kemampuan perusahaan menjadi acuan dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan, mengakibatkan hancurnya perusahaan.

D. Metode Pemeliharaan SDM

Pemilihan metode yang tepat sangat diperlukan dalam rangka efisiensi pencapaian tujuan. Pemahaman manajer akan metode-metode pemeliharaan SDM bersifat mutlak⁵⁷. Metode-metode pemeliharaan tersebut:

1) Komunikasi.

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive*, *informative*, *influencing* dan *evaluative*. Menurut Hanry Clay Lindgren dalam Hasibuan, “*Effective Leadership means Effective Communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi efektif. Sedangkan Lawrence D. Brennan berpendapat, “*Management is Communication* atau manajemen adalah komunikasi”.

Komunikasi dikatakan efektif jika informasi itu disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik

⁵⁷ Ibid Hasibuan, h. 181

akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan cara musyawarah mufakat.

Menurut Taufiq Al Qur'an sudah menjelaskan konsep bermuamalah atau berinteraksi dengan bawahan, maksud dari interaksi tersebut tidak lain agar terjadi *feedback* yang seimbang antara pengusaha dengan majikan⁵⁸. Pengusaha mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, pekerja pun mampu menghasilkan output yang memuaskan, dapat dikatakan dalam perusahaan ada program pemeliharaan SDM. Bentuk - bentuk komunikasi :

a) Kasih sayang.

Dalam kesehariannya, antara pengusaha dan pekerja berinteraksi berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah dan imbauannya. Seperti Surah Ali Imran :159) ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا^ط مِن حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri

⁵⁸ Taufiq, Ali Muhammad, 2004, *Praktik Manajemen Berbasis Qur'ani*, Penerbit Gema Insani, Jakarta. H. 81

dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

b) Pemaaf.

Semua orang pernah berbuat kesalahan. Pihak manajemen harus memahami hal itu dan memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan tanpa disengaja. Seperti surah Ali Imron 159, sebagaimana tersebut di atas. Yang terjemahannya ;

“.....karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka.....(Ali Imron ; 159).

c) Syura (musyawarah).

Agar kesalahan tidak terulang sampai berkali-kali, dan perusahaan terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbangkan ide melalui jalan musyawarah. Sesuai dengan surah Ali Imron ; 159. Artinya :

“.....Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu,....”

d) Azam dan Tawakkal.

Apabila telah dicapai kesepakatan bersama antara pengusaha dengan pekerja, sikap yang terbaik adalah Tawakkal kepada Allah SWT. Menyerahkan segala input yang sudah diproses demi output yang diridloi Allah SWT. Sesuai dengan surah Ali Imron ayat 159, yang terjemahannya ;

“...sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Nya.”

e) Memberi tugas sesuai kemampuan.

Kenalilah kemampuan bawahan yang anda pimpin sebelum memberi tugas, sebagaimana dalam Surah Al An'am ayat 152 ;

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ
وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ
وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَٰلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

152. Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfa`at, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil kendatipun dia adalah kerabat (mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat,

f) Memberi peringatan.

Sewaktu-waktu diperlukan juga tekanan dan ancaman terhadap karyawan yang bermalas-malasan. Sebagaimana Allah memberikan peringatan kepada Bani Israel yang bermalas-malasan, dalam surah Al A'raaf : 171,

وَإِذْ نَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ
وَأَذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٧١﴾

171. Dan (ingatlah), ketika Kami mengangkat bukit ke atas mereka seakan-akan bukit itu naungan awan dan mereka yakin bahwa bukit itu akan jatuh menimpa mereka. (Dan Kami katakan kepada mereka): "Peganglah dengan teguh apa yang telah Kami berikan kepadamu, serta ingatlah selalu (amalkanlah) apa yang tersebut di dalamnya supaya kamu menjadi orang-orang yang bertakwa".

g) Menunda hukuman sampai ada alasan.

Jika suatu saat karyawan melakukan kesalahan, maka kita harus mencari tahu bukti yang kuat bahwa ia benar-benar bersalah. Sebagaimana Surah An Naml ; 20-21 ;

وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَأَ أَرَى الْهَدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُ
عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْنَحِبَنَّهُ أَوْ لِيََأْتِيَنِي بِسُلْطٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾

"020. Dan dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud, apakah dia termasuk yang tidak hadir.021. Sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras, atau benar-benar menyembelihnya kecuali jika benar-benar dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".

h) Memastikan Kebenaran Alasan.

Kemudian apabila karyawan tidak mempunyai alasan-alasan yang jelas, namun ada sebab-sebabnya, buktikanlah kebenarannya. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surah An Naml ayat 27 ;

﴿ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكٰذِبِينَ ﴾

027. Berkata Sulaiman: "Akan kami lihat, apa kamu benar, ataukah kamu termasuk orang-orang yang berdusta.

- i) Memperhatikan waktu Istirahat.
- j) Konsekuensi
- k) Sanksi yang ringan

Tujuan memberikan sanksi adalah karyawan sadar terhadap kesalahan yang telah dilakukan, sudah sepatutnya jika kita memberikan sanksi yang kecil baru kemudian sanksi besar jika kesalahannya meningkat. Sebagaimana dalam Surah As sajdah ayat 21 ;

وَلَنُذِيقَنَّهُمْ مِنَ الْعَذَابِ الْأَدْنَىٰ دُونَ الْعَذَابِ الْأَكْبَرِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٢١﴾

021. Dan sesungguhnya Kami merasakan kepada mereka sebahagian azab yang dekat (di dunia) sebelum azab yang lebih besar (di akhirat); mudah-mudahan mereka kembali (ke jalan yang benar).

- l) Memecat dengan tidak menghina.

Pada dasarnya, karyawan yang berusaha dengan tidak maksimal tetap mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki diri. Namun jika sudah ada karyawan yang sudah melampaui batas, maka bagian administrasi menganggap mereka sudah tidak bermanfaat sama sekali, bahkan mereka harus mendapatkan sanksi administrasi berupa pemecatan. Allah memberikan perumpamaan yang sempurna tentang keadaan orang yang berdusta saat penghisaban pada hari kiamat. Dalam Surah Al Mursalaat ayat 35-36 ;

هَذَا يَوْمٌ لَا يَنْطِقُونَ ﴿١٦﴾ وَلَا يُؤْذَنُ لَهُمْ فَيَعْتَذِرُونَ ﴿١٧﴾

“035. Ini adalah hari, yang mereka tidak dapat berbicara (pada hari itu),036. dan tidak diizinkan kepada mereka minta uzur sehingga mereka (dapat) minta uzur.

2) Insentif.

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut G.R. Terry,

“Latterally incentive means that which incites or a tendency to incite action.” (Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja).⁵⁹

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif ini karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Insentif dalam Islam ⁶⁰ menurut Munir, & Diana.

H.R Ibnu Majjah : 2434

⁵⁹ Terry, George R, 2000, *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

⁶⁰ Ibid Munir, ibid Diana

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، أُعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ.

terjemahannya :

“ Dari Abdullah bin Umar ra bahwasanya Rosulullah SAW. Bersabda : Berilah upah seorang pekerja sebelum kering keringatnya.”

Penjelasan ayat ini secara umum, hadis ini berisi perintah Rosul SAW. Agar kita selalu memperhatikan hak-hak para pekerja terutama upah dan gaji sebelum kering keringatnya.

Pada prinsipnya, Islam tidak kenal dengan istilah perburuhan. Islam sangat menerapkan prinsip keadilan⁶¹.

HR. Nasai : 3797 :

إِ عَلَيْهِ. إِذَا اسْتَأْجَرْتَ أَجِيرًا فَأَعْلِمْهُ أَجْرَهُ.

“Apabila kamu mempekerjakan seorang pekerja, maka beritahukanlah kadar upahnya.”

HR. Ahmad : 11139⁶²;

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَهَى عَنِ اسْتِئْجَارِ الْأَجِيرِ حَتَّى يُبَيَّنَ لَهُ أَجْرُهُ وَعَنِ النَّجْشِ وَاللَّمْسِ وَالْقَاءِ الْوَحْشِيِّ.

“Dari Abu Sa’id Al Khudri bahwasanya Rosulullah SAW. Telah melarang seseorang untuk mempekerjakan seorang pekerja sehingga ia menjelaskan kadar upahnya, melarang jual beli najasy (jual beli rekayasa untuk menarik pembeli yang lain), dan melarang jual beli yang ilqa’ al hajar (spekulasi, dengan melempar batu terhadap barang yang mau dibeli).”

⁶¹ Munir, Misbahul, 2007, *Ajaran-Ajaran Ekonomi Rosululloh, Kajian Hadist Nabi dalam Perspektif Ekonomi*, Penerbit UIN Press, Malang.

⁶² Ibid Munir

Upah yang dimaksud di atas sesuai dengan besarnya manfaat tenaga. Se jauh mana tenaga seseorang memberikan kontribusi manfaat bagi pengguna jasa (*musta'jir*), dan bukan berdasarkan tenaga itu sendiri.

HR. Bukhari : 2135⁶³ dalam Munir;

قَالَ مَطْنُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ.

“Rosul SAW Bersabda : Penundaan pembayaran yang dilakukan oleh orang yang telah mampu merupakan suatu kedhaliman.”

Jenis-jenis Insentif :

➤ Insentif Positif.

Adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

➤ Insentif Negatif.

Insentif negatif adalah daya perangsang yang memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, di bawah prestasi standar.

Bentuk-bentuk Insentif :

☞ Nonmaterial Insentif.

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan / pengukuhan

⁶³ Ibid Munir

berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, medali, dsb, nilainya tidak terhingga.

☞ Sosial Insentif.

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dsb.

☞ Material Insentif.

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

3) Kesejahteraan Karyawan dan Keselamatan Kerja.
(program kesejahteraan karyawan).

Islam memerintahkan agar para pengikutnya memperhatikan karyawan. Termaktub dalam Al Qur'an dan Hadis. Yaitu:

Q.S Al Israa :70.

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾

Artinya : “ Dan sungguh Kami telah memuliakan anak cucu adam, dan kami angkut mereka di darat dan di laut dan Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami

lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”

Maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan.

Dengan prinsip kemitraan tersebut, dalam Islam kedudukan seorang pekerja dan pengguna jasa dalam posisi yang sejajar dan menutup rapat-rapat bagi terjadinya eksploitasi terhadap pihak yang lemah. Sebaliknya, Islam selalu berusaha menciptakan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

HR. Bukhori : 5590;

هُمْ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ جَعَلَ اللَّهُ أَخَاهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ
وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا يُكَلِّفْهُ مِنَ الْعَمَلِ مَا يَغْلِبُهُ. فَإِنْ كَلَّفَهُ مَا يَغْلِبُهُ فَلْيُعِنْهُ عَلَيْهِ.

“Mereka (para hamba sahaya) itu adalah saudara kalian yang dijadikan Allah SWT. Di bawah kekuasaanmu, dan barang siapa dijadikan Allah SWT untuk menguasai saudaranya, maka hendaklah ia beri makan dari apa yang ia makan dan ia beri pakaian dari apa yang ia pakai, tidak membebani sebuah pekerjaan di luar kemampuannya, dan apabila ia membebani pekerjaan yang di luar kemampuannya, maka hendaklah ia membantunya.”

4) Hubungan Industrial Pancasila.

HIP adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945,

yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

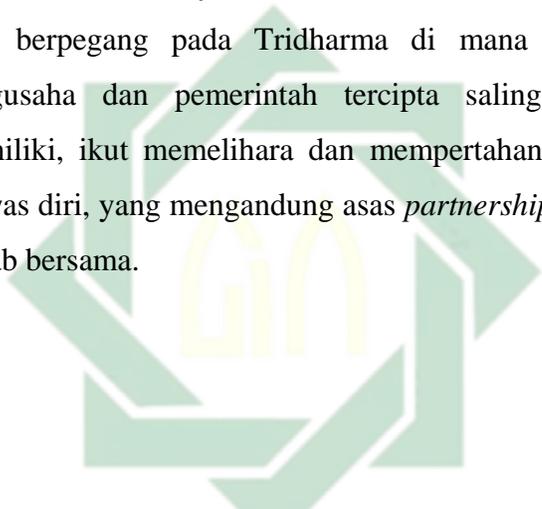
HIP sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional.

Ciri-ciri khas HIP :

- a). HIP didasarkan atas Pancasila.
- b). HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila yang berbunyi :
 - (1) HIP berdasarkan sila pertama, yaitu hubungan perburuhan yang mengakui dan meyakini kerja sebagai pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha ESA dan sesama manusia.
 - (2) HIP berdasarkan sila kedua, yaitu tidak hanya menganggap buruh sekadar sebagai faktor produksi, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
 - (3) HIP berdasarkan sila ketiga, yaitu tidak membedakan golongan, perbedaan keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, maupun kelamin. Pada pokoknya seluruh orientasi ditujukan pada kepentingan nasional.
 - (4) HIP berdasarkan sila keempat, yaitu Berusaha menghilangkan perbedaan-perbedaan dan mencari persamaan-persamaan ke arah persetujuan antara buruh dan pengusaha.
 - (5) HIP berdasarkan sila kelima, yaitu Serasi dan seimbang dalam arti, bagian yang memadai sesuai dengan fungsi

dan prestasi para pelaku. Merata dalam arti secara nasional meliputi seluruh daerah, secara vertikal meliputi seluruh kelompok masyarakat.

- c). HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
- d). HIP berpegang pada Tridharma di mana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, ikut memelihara dan mempertahankan, dan terus mawas diri, yang mengandung asas *partnership* dan tanggung jawab bersama.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB VIII PRODUKTIVITAS



A. Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan keluaran tiap jam kerja dengan memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan⁶⁴.

Kopelman (dalam Mulyono, 1993:5) menyatakan bahwa produktivitas merupakan suatu konsepsi sistem. Dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran.

Produktivitas dalam islam diimplikasikan seperti setiap manusia memerlukan harta untuk mencukupi segala kebutuhan hidupnya. Karenanya, manusia akan selalu berusaha memperoleh harta kekayaan itu. Salah satunya adalah melalui bekerja. Islam mewajibkan setiap muslim, khususnya yang memiliki tanggungan untuk “bekerja”. Bekerja merupakan salah satu sebab pokok yang memungkinkan manusia memiliki harta kekayaan. Oleh sebab itu, Allah SWT melapangkan bumi serta menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dimanfaatkan manusia

⁶⁴ Robbin, Stephen P., 2015, *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Dialihbahasakan oleh Jusuf Udayana, Prentice-Hall. Inc, penerbit Arcan.

untuk mencari rezeki. Sebagaimana firman-Nya dalam Q.S al-a'raf :10 ;

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

010. Sesungguhnya Kami telah menempatkan kamu sekalian di muka bumi dan Kami adakan bagimu di muka bumi itu (sumber) penghidupan. Amat sedikitlah kamu bersyukur.

Diantara anjuran untuk mencari rezeki, Islam sangat menekankan (mewajibkan) aspek kehalalannya, baik dari sisi perolehan maupun pendaayagunaannya (pengelolaan dan pembelanjaan).

Dari ketiga pendapat di atas dapat ditarik makna produktivitas adalah : aktivitas yang memperhatikan masukan(input) yang akan diproses dengan tujuan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan.

B. Komponen Produktivitas

Komponen produktivitas Robbin (1993); a). prestasi kerja, mencakup : Kesesuaian hasil kerja dengan kemampuan yang dimiliki, Kesesuaian hasil kerja dengan harapan perusahaan, Kesesuaian hasil kerja dengan target perusahaan, Peningkatan kemampuan terhadap tuntutan organisasi. b). Semangat kerja mencakup: tingkat semangat untuk menyelesaikan pekerjaan,

tingkat kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan.⁶⁵

Komponen produktivitas dalam islam hendaknya dalam bekerja selain untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, hendaklah juga berorientasi pada ibadah. Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa Allah SWT menganjurkan untuk bekerja sebagai sarana untuk bersyukur atas limpahan rezeki dari Allah SWT. Oleh karena itu, seorang Muslim haruslah memiliki etos kerja sebagai berikut :⁶⁶.

a. *Al Shalah* atau baik dan manfaat. Sebagaimana dalam surah An-Nahl ayat 97;

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

097. Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

⁶⁵ Ibid Robbin

⁶⁶ Hafidhuddin, Didin. dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani. H. 40

b. *Al itqan* atau kemantapan dan *perfectness*.

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/sepurna (professional).*”

c. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi.

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan, yaitu :

- 1). Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.
- 2). Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan yang terus menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu, dan sumber daya lainnya.

d. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal

Surah Al ankabut ; 69.

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

069. *Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan Kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.*

e. *Tanafus dan ta'awun* atau berkompetisi dan tolong menolong.
Surah Al-maidah : 2

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعِيْرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدٰى وَلَا الْقَلْبَيدَ وَلَا
ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّبِعُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗ وَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا ۗ وَلَا
تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى
الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۗ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ



“002. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari karunia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian (mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

f. *Mencermati nilai waktu*

Hadis Rosul yang diriwayatkan oleh Ibnu majjah :

“*Sesungguhnya Rosul SAW.Bersabda : Allah mengasihi mereka yang berusaha dan bekerja untuk kehidupan mereka*”.

Intisari dari beberapa pendapat di atas berkenaan dengan komponen produktivitas merupakan standardisasi dari bekerja mencakup prestasi kerja, semangat kerja, *al shalah, al itqan, al ihsan, al mujahadah, tanafus dan ta'awun*, dan juga mencermati nilai waktu. Makna khusus dari bekerja adalah aktivitas produktif.

C. Manfaat Produktivitas

Sedamayanti (1994:59) mengemukakan tentang manfaat produktivitas pada tingkat individu sebagai berikut ⁶⁷:

- 1) Meningkatnya pendapatan (*income*) dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari yang dengan demikian kesejahteraan akan lebih baik. Dari segi lain, meningkatnya pendapatan tersebut dapat disimpan (*saving*) yang nantinya bermanfaat untuk investasi.
- 2) Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
- 3) Meningkatnya motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Sihotang mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja ada dua macam yaitu pertama, terdiri atas tingkat pendidikan dan keahlian, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja dan keselamatan kerja, kemampuan

⁶⁷ Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar maju, Bandung

fisik dan mental⁶⁸. Kedua, sedikitnya mencakup sikap terhadap tugas, teman sejawat, dan pengawas, keanekaragaman tugas, sistem insentif (sistem upah dan bonus), kepuasan kerja, keamanan kerja, kepastian pekerjaan dan perspektif dari ambisi dan promosi.

E. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting pada semua tingkatan ekonomi. Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi, dan seterusnya. Sedangkan pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.

Produktivitas diukur melalui perbandingan antara *output* dan *input*. Secara umum produktivitas dapat dihitung dengan rumus ⁶⁹:

⁶⁸ Sihotang, A. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Pradnya Paramitha, Jakarta

⁶⁹ Syarif, Rusli, 1991, *Produktivitas*, Penerbit Angkasa, Bandung

$$P = \frac{O}{I}$$

(Syarif, 1991 : 6)

Dimana ;

P = produktivitas.

O = output.

I = Input

Ukuran output dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain ;
Jumlah satuan fisik produk/jasa, nilai rupiah, nilai tambah,
jumlah pekerjaan, jumlah laba kotor.

Ukuran input dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain ;
jumlah waktu, jumlah SDM, jumlah jam-orang (*man-our*),
jumlah biaya SDM, jumlah jam mesin, jumlah biaya penyusutan
dan perawatan mesin, jumlah material, jumlah biaya material,
jumlah seluruh biaya perusahaan, jumlah luas tanah.

BAB IX

PENSIUN DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)



A. Latar Belakang

Pemberhentian pegawai merupakan masalah yang paling sensitif dan perlu mendapat perhatian yang serius dari semua pihak di dalam dunia ketenagakerjaan maupun perusahaan, karena pada masalah ini akan memiliki pengaruh pada saat penarikan ataupun pemberhentian pegawai terhadap dibutuhkannya modal atau dana. Pada saat penarikan pegawai, pimpinan perusahaan akan mengeluarkan dana yang cukup besar untuk digunakan sebagai pembayaran kompensasi dan pengembangan pegawai, sehingga para pegawai dapat mengerahkan tenaganya untuk menciptakan kepentingan, tujuan dan sasaran perusahaan dan pegawai itu sendiri.

Pada waktu pemberhentian pegawai atau adanya pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, perusahaan juga akan mengeluarkan dana untuk pension, pesangon atau tunjangan lain yang berkaitan dengan pemberhentian, sekaligus dapat memprogramkan kembali penarikan pegawai baru yang sama halnya seperti dahulu harus mengeluarkan dana untuk kompensasi dan pengembangan pegawai.

Selain berkaitan dalam hal kebutuhan modal atau dana, hal yang juga perlu diperhatikan adalah sebab dan akibat karyawan itu berhenti atau diberhentikan. Berbagai sebab atau alasan karyawan berhenti dikarenakan ada yang didasarkan karena pemberhentian sendiri, ada juga karena alasan peraturan yang sudah tidak memungkinkan lagi bagi karyawan untuk meneruskan pekerjaannya.

Sedangkan akibatnya dari pemberhentian pegawai akan memiliki pengaruh besar terhadap pengusaha maupun karyawan. Karena, dengan diberhENTIKANNYA karyawan dari perusahaan atau berhenti dari pekerjaan, karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan itu sendiri dan keluarganya. Maka dari itu manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan mengenai jumlah uang yang seharusnya diterima oleh pegawai yang berhenti atau diberhentikan, agar pegawai tersebut dapat tetap memenuhi kebutuhannya.

B. Konsep Pemberhentian Pegawai

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 : Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

Menurut Siagian menyebutkan bahwa, yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya

terputus. Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja mengambil dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan⁷⁰.

Menurut Tulus (1993:167), pemutusan hubungan kerja (separation) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat. Hal ini disebabkan karyawan pada umumnya belum meninggal dunia sampai habis masa kerjanya. Oleh karena itu perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukannya tindakan pemutusan hubungan kerja.

Di samping itu juga harus menjamin agar karyawan yang dikembalikan ke masyarakat harus berada dalam kondisi sebaik mungkin. Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi karyawan. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan. Hal diatas pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Pemecatan karyawan harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

⁷⁰ Siagian Sondang P., (1982) . *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminitrasi*. Jakarta : PT. Gungung Agung.

Mengelola pemberhentian adalah bagian penting dari pekerjaan semua penyelia (supervisor). Alasan pemberhentian di antaranya adalah kinerja yang tidak memuaskan, kelakuan buruk, kurangnya kualifikasi, persyaratan pekerja yang berubah, dan pembangkangan. Akan tetapi, dalam mengeluarkan seorang karyawan atau lebih, ingatlah bahwa terminasi sesuai kehendak sebagai kebijakan telah dilemahkan oleh perkecualian di banyak Negara bagian. Lebih jauh, kehati-hatian harus digunakan untuk menghindari tuntutan pengeluaran yang tidak sah.

Kinerja yang tidak memuaskan merujuk pada kegagalan terus-menerus untuk melakukan tugas yang diberikan atau untuk memenuhi standar pekerjaan yang ditentukan. Alasan spesifiknya meliputi ketidakhadiran yang berlebihan, kelambanan, kegagalan terus-menerus untuk memenuhi persyaratan kerja normal, atau sikap yang merugikan..

Kelakuan buruk adalah pelanggaran yang disengaja terhadap peraturan pemberi kerja dan dapat meliputi pencurian dan perilaku kasar. Kurangnya kualifikasi untuk pekerjaan adalah ketidakmampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan, meskipun ia rajin. Karena karyawan ini mungkin berusaha untuk melakukan pekerjaannya, adalah masuk akal untuk berusaha menyelamatkannya, mungkin dengan menugaskan karyawan tersebut ke pekerjaan lainnya.

Persyaratan yang berubah dari pekerjaan adalah ketidakmampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut setelah sifat pekerjaannya berubah. Secara serupa, anda mungkin

harus memberhentikan karyawan ketika pekerjaannya dihapuskan. Sekali lagi, karyawan tersebut mungkin rajin sehingga masuk akal untuk melatihnya kembali atau mentransfer orang ini, jika mungkin.

Pembangkangan, sebagai bentuk kelakuan buruk, terkadang menjadi dasar pemberhentian. Kedua kategori dasar pembangkangan adalah ketidaksetiaan untuk menjalankan perintah manajer, dan perilaku tidak hormat terhadap manajer. Proses pemberhentian pegawai harus menurut prosedur sebagai berikut:

- 1) Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- 2) Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- 3) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D.
- 4) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P.
- 5) Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.
- 6) Prosedur ini tidak perlu dilakukan semuanya, jika pada tahap tertentu telah dapat diselesaikan dengan baik. Tetapi jika tidak terselesaikan, penyelesaiannya hanya dengan keputusan pengadilan negeri.

Selain proses pemberhentian pegawai, ada dua hal penting yang perlu diperhatikan untuk menghindari tuntutan pemberhentian tidak sah terhadap perusahaan oleh pegawai.

- 1) Milikilah kebijakan pekerjaan yang meliputi prosedur keluhan yang membantu memperlihatkan bahwa pihak perusahaan memperlakukan pegawai dengan adil. Disini perusahaan juga dapat menggunakan bayaran pesangon untuk meminimalisir adanya pertikaian dengan pegawai mengenai pemberhentian.
- 2) Tinjau dan sempurnakan semua kebijakan, prosedur, dan dokumen terkait pekerjaan untuk membatasi tantangan.

Terkait hal-hal diatas adapula serikat pekerja, yang mana berdasarkan ketentuan umum pasal 1 Undang-undang Tenaga Kerja tahun 2003 nomor 17, serikat buruh/serikat perkerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun diluar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan perkerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Pada dasarnya, serikat pekerja terbentuk karena adanya dorongan untuk berserikat tergantung pada keyakinan pekerja bahwa hanya melalui persatuanlah mereka dapat melindungi diri mereka sendiri dari kesewang-wenangan manajemen. Adapula tujuan yang diinginkan dari pembentukan serikat pekerja yaitu, keamanan serikat pekerja dan untuk upah, jam kerja, kondisi kerja, serta tunjangan yang lebih baik untuk anggota mereka.

Keamanan serikat pekerja menjadi hal yang pertama dan mungkin yang terpenting, karena serikat pekerja mencari

keamanan untuk diri mereka sendiri. Mereka berjuang keras membela hak-haknya untuk mewakili pekerja di sebuah perusahaan, dan menjadi agen tawar-menawar eksklusif untuk semua karyawan dalam unit tersebut.

Sedangkan untuk upah, jam kerja, kondisi kerja, serta tunjangan yang lebih baik ditujukan setelah serikat pekerja memastikan keamanannya pada perusahaan, mereka berjuang untuk memperbaiki upah, jam kerja, kondisi kerja, dan tunjangan anggotanya. Perjanjian kerja biasanya juga memberikan peran kepada serikat pekerja dalam aktifitas sumber daya manusia, termasuk perekrutan, penyeleksian, pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, dan pemecatan karyawan.

Berdasarkan undang-undang TAFT-Harley (TAFT-Harley act) menyebutkan beberapa praktik ketenaga kerjaan yang dilarang dilakukan serikat pekerja:

- 1) Undang-undang ini melarang serikat pekerja untuk membatasi atau memaksa karyawan dalam melaksanakan hak tawar-menawar atau hak tawar-menawar mereka yang dijamin.
- 2) Membuat pemberi kerja mendiskriminasi karyawan menggunakan cara apapun dengan tujuan mendorong atau mencegah keanggotaannya dalam serikat pekerja juga merupakan praktik ketenaga kerjaan oleh serikat pekerja yang tidak adil.

C. Bentuk-bentuk Pemberhentian Pegawai

Pada bentuk-bentuk pemberhentian pegawai terdapat empat macam bentuk yaitu, bentuk pemberhentian karena pensiun, bentuk pemberhentian karena permintaan sendiri, bentuk pemberhentian yang langsung oleh pihak perusahaan, dan bentuk pemberhentian sementara. Keempat bentuk-bentuk pemberhentian pegawai tersebut akan dijelaskan masing-masing berdasarkan alasannya yaitu:

1) Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang usianya telah lanjut dan dianggap sudah tidak produktif lagi. Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

kecuali tenaga pengajar dan instruktur dapat berusia 65 tahun. Sedangkan, pensiun atas keinginan dari pegawai adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya akan diterima oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh pegawai yang pensiun diatur oleh

undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik,

Sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya. Dalam menghadapi pegawai yang akan pensiun, pihak perusahaan dapat melakukan hal-hal berikut :

- a) Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan surat keputusan pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian dengan hormat.
- b) Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan pesangon, uang jasa dan uang ganti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c) Paling lambat 6 bulan sebelum masa pensiun, pihak perusahaan berkewajiban memberitahukan secara tertulis kepada pegawai yang bersangkutan.

2) Pemberhentian atas Permintaan Sendiri

Pemberhentian atas permintaan sendiri adalah pemberhentian dengan hormat oleh pihak perusahaan setelah mempertimbangkan dan menyetujui permohonan pengunduran diri dari pegawai yang bersangkutan karena alasan-alasan pribadi

atau alasan tertentu. Dalam menghadapi bentuk pemberhentian ini perlu diperhatikan antara lain beberapa hal berikut :

- a) Paling lambat 3 bulan sebelum waktu pemberhentian, pegawai yang bersangkutan harus sudah mengajukan permohonan berhenti secara tertulis dengan mengemukakan alasannya secara jelas.
- b) Karena alasan-alasan tertentu pihak perusahaan dapat menolak permintaan berhenti tersebut dan menunda pemberhentian paling lama 1 tahun. Pemberhentian karena permintann pegawai dapat terjadi juga karena pegawai tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik. Pemberhentian karena permintaan pegawai dapat juga terjadi karena:
 - c) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
 - d) Kesehatan yang kurang baik.
 - e) Untuk melanjutkan pendidikan.
 - f) Untuk berwirausaha.
 - g) Mendapat pekerjaan yang lebih baik.
 - h) Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
 - i) Kesempatan promosi yang tidak ada.
 - j) Perlakuan yang kurang adil

3) Pemberhentian Langsung oleh Pihak Perusahaan

Bentuk pemberhentian ini dilakukan oleh pihak perusahaan disebabkan antara lain beberapa hal berikut :

- Karena adanya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi, yaitu pemberhentian dengan hormat yang dilakukan oleh perusahaan, sehingga menyebabkan perlunya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi. Dalam menghadapi pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi perlu diperhatikan antara lain:
- Paling lambat 3 bulan sebelum pemberhentian pihak perusahaan harus memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan mengenai rencana adanya rasionalisasi dan pemberhentian tersebut dengan alasan-alasan yang jelas.
- Pihak perusahaan perlu mengeluarkan surat keputusan pemberhentian dengan hormat bagi pegawai yang bersangkutan.
- Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan pesangon, uang jasa, dan anti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Karena pelanggaran disiplin, penyelewengan atau tindak pidana lainnya, yaitu pemberhentian tidak hormat oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran, penyelewengan atau karena tindak pidana yang mengakibatkan yang bersangkutan terkena hukuman

pidana. Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan antara lain:

- Apabila kepada pegawai yang bersangkutan telah diberikan peringatan-peringatan lisan maupun tulisan sebanyak 3 kali dan pegawai yang bersangkutan tak menunjukkan suatu perubahan sikap atau perilaku.
- Pihak perusahaan perlu mengeluarkan surat keputusan pemberhentian tidak dengan hormat dengan alasan yang jelas.
- Kepada pegawai yang bersangkutan tidak diberikan pesangon maupun jasa, tetapi hanya diberikan uang ganti rugi.
- Karena ketidakmampuan pegawai yang bersangkutan, yaitu pemberhentian dengan hormat oleh perusahaan terhadap pegawai yang dianggap tidak dapat menunjukkan kemampuan atau prestasi dan kondite yang baik. Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan antara lain:
- Apabila pegawai yang bersangkutan berdasarkan hasil penilaian menunjukkan nilai kurang dan telah diberikan perigatan secara tertulis dan bimbingan, namun tetap menunjukkan nilai yang rendah.
- Pihak perusahaan perlu mengeluarkan surat keputusan pemberhentian dengan hormat kepada pegawai yang bersangkutan dengan alasan yang jelas.

- Kepada pegawai yang bersangkutan diberikan pesangon, uang jasa, dan anti rugi yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi. Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan:

- Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya.
- Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik.
- Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
- Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya.
- Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan
- Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam suatu kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

4) Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada. Seorang karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur di dalam undang-undang. Misalnya, pesangon lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

5) Perusahaan Dilikuidasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan.

Sedangkan menurut Undang – Undang No 13 tahun 2003 bahwa, pengusaha di larang melakukan pemutusan tenaga dengan alasan :

- 1) Pekerja berhalangan masuk karena sakit perut menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara berturut – turut.
- 2) Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku
- 3) Pekerja mengerjakan ibadah yang di perintahkan agamanya.

- 4) Pekerja menikah.
- 5) Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerjaan lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
- 6) Pekerja mendirikan , atau menjadi anggota atau pengurus erikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan penguaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja bersama.
- 7) Pekerja yang mengadakan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan pidana kejahatan.
- 8) Karena perbedaan paham, agama, politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
- 9) Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja , atau karena hubungan kerjayang menurut keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Yang membolehkan Pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dengan alasan pekerja telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut :

- 1) Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan uang milik perusahaan.

- 2) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
 - 3) Mabuk, minum minuman keras memabokkan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat aditif lainnya di lingkungan kerja.
 - 4) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
 - 5) Menyerang, menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
 - 6) Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang – undangan.
 - 7) Dengan sengaja merusak atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya ditempat kerja.
 - 8) Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan Negara.
 - 9) Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam hukuman 5 tahun atau lebih.
- 6) **Pemberhentian Sementara**

Pemberhentian sementara merupakan suatu kebijakan dari pihak perusahaan yang memberhentikan pekerja untuk sementara waktu karena kurangnya pekerjaan, biasanya bukan merupakan pemberhentian permanen (meskipun mungkin ternyata demikian). Pemberhentian sementara dapat terjadi antara lain:

- a) Karena alasan kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan yaitu pemberhentian oleh pihak perusahaan

dalam jangka waktu tertentu yang disebabkan oleh kondisi perusahaan yang kurang menguntungkan atau menurunnya aktivitas usaha. Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan yaitu :

- b) Paling lambat 1 bulan sebelum pemberhentian, pihak perusahaan harus memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan mengenai keadaan perusahaan dan rencana adanya pemberhentian sementara.
- c) Kepada pegawai yang bersangkutan tetap diberikan balas jasa sebesar gaji pokok.
- d) Apabila kondisi perusahaan semakin melemah dan menunjukkan keadaan yang sulit untuk ditingkatkan kembali maka pemberhentian sementara tersebut paling lama 6 bulan sejak tanggal pemberhentian dapat dikeluarkan surat keputusan PHK dengan hormat, dengan ketentuan perusahaan perlu memberikan pesangon, uang jasa, dan anti rugi seseuaidengan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut.
- e) Karena pelanggaran penyelewengan, dan tindak pidana, yaitu pemberhentian sementara oleh pihak perusahaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin, melakukan penyelewengan atau tindak pidana lainnya. Dalam menghadapi pemberhentian ini perlu diperhatikan, yaitu:

- f) Apabila pegawai yang melanggar disiplin dan melakukan manipulasi atau penyelewengan telah diberi peringatan tertulis, tidak menunjukkan perubahan sikap, maka kepada pegawai tersebut dapat dikenakan sanksi pemberhentian sementara (*schorsing*).

Selama pemberhentian sementara tersebut, kepada pegawai yang bersangkutan hanya atau dapat diberikan 80 % gaji pokok per bulan.

Apabila setelah paling lama 3 bulan pemberhentian sementara tersebut berlangsung, pegawai yang bersangkutan dapat diperkenankan kembali bekerja seperti biasanya dengan mendapat hak-haknya kembali secara penuh. Tetapi apabila penyelewengan atau pelanggaran disiplin tersebut diulangi kembali oleh pegawai tersebut, pihak perusahaan dapat langsung mengeluarkan surat keputusan pemberhentian dengan ketentuan sesuai dengan yang berlaku pada perusahaan.

D. Tanggung Jawab Sosial Organisasi terhadap Pegawai Pasca Pemberhentian Pegawai

Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon (UP) dan atau uang penghargaan masa kerja (UPMK) dan uang penggantian hak (UPH) yang seharusnya diterima. UP, UPMK, dan UPH dihitung berdasarkan upah karyawan dan masa kerjanya.

- 1) Perhitungan Uang Pesangon (UP) paling sedikit sebagai berikut :

- Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 (satu) bulan upah.
 - Masa kerja 1 – 2 tahun, 2 (dua) bulan upah.
 - Masa kerja 2 – 3 tahun, 3 (tiga) bulan upah.
 - Masa kerja 3 – 4 tahun, 4 (empat) bulan upah.
 - Masa kerja 4 – 5 tahun, 5 (lima) bulan upah.
 - Masa kerja 5 – 6 tahun, 6 (enam) bulan upah.
 - Masa kerja 6 – 7 tahun, 7 (tujuh) bulan upah.
 - Masa kerja 7 – 8 tahun, 8 (delapan) bulan upah.
 - Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah.
- 2) Perhitungan Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK) ditetapkan sebagai berikut :
- Masa kerja 3 – 6 tahun 2 (dua) bulan upah.
 - Masa kerja 6 – 9 tahun 3 (tiga) bulan upah.
 - Masa kerja 9 – 12 tahun 4 (empat) bulan upah.
 - Masa kerja 12 – 15 tahun 5 (lima) bulan upah.
 - Masa kerja 15 – 18 tahun 6 (enam) bulan upah.
 - Masa kerja 18 – 21 tahun 7 (tujuh) bulan upah.
 - Masa kerja 21 – 24 tahun 8 (delapan) bulan upah.
 - Masa kerja 24 tahun atau lebih 10 bulan upah.

E. Penutup

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi

karyawan. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan.

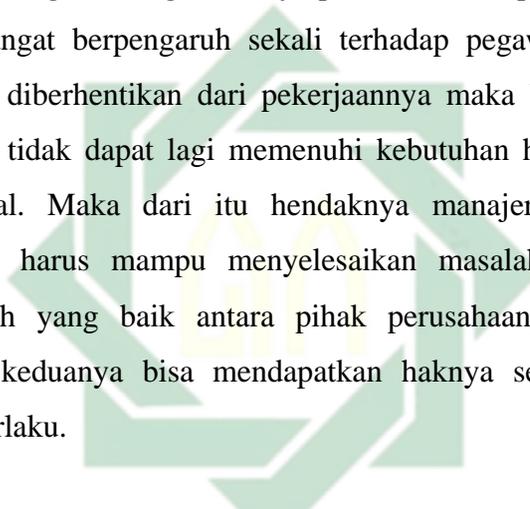
Hal diatas pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Pemecatan karyawan harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan. Ada beberapa bentuk pemberhentian yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, diantaranya disebabkan karena pegawai tersebut telah memasuki masa pensiunnya, pemberhentian atas permintaan sendiri dari pegawai untuk mengundurkan diri berhenti bekerja, pemberhentian yang langsung dari pihak perusahaan, dan pemberhentian yang bersifat sementara.

Setelah melakukan pemberhentian pegawai pihak perusahaan perlu melakukan tanggung jawab sosial terhadap pegawai pasca pemberhentian maka pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon (UP) dan atau uang penghargaan masa kerja (UPMK) dan uang penggantian hak (UPH) yang seharusnya diterima. UP, UPMK, dan UPH dihitung berdasarkan upah karyawan dan masa kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Saran Dalam hal pemberhentian pegawai, perusahaan harus bertindak sangat hati-hati dan melakukan pertimbangan yang sangat matang karena, pengaruhnya cukup besar bagi perusahaan dan pegawai itu sendiri. Bagi perusahaan akan berpengaruh sekali terhadap masalah dana untuk pencarian pegawai yang baru

Sedangkan dengan adanya pemberhentian pegawai tersebut tentu sangat berpengaruh sekali terhadap pegawai itu sendiri. Dengan diberhentikan dari pekerjaannya maka berarti pegawai tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan hidupnya secara maksimal. Maka dari itu hendaknya manajer sumber daya manusia harus mampu menyelesaikan masalah dan menjadi penengah yang baik antara pihak perusahaan dan pegawai, supaya keduanya bisa mendapatkan haknya sesuai ketentuan yang berlaku.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Patoni, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Bina Ilmu, 2004), h. 15.
- Admodiworo, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, 2000), h. 28
- Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Educa, 2010. h. 18.
- Bambang Wahyudi, Drs. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Benardin, H. John and Joyco E.A. Russell, 1993, *Human Resources Management: an Experiential Approach*, Penerbit Mc Fraw-Hill, Series in management, New York
- Cascio, Wayne F . 2014. *Managing Human Resources : Productivity, Quality, of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill. H. 229
- Castetter, William B (1996). *The Human Resource Function In Educational Administration*. Prentice-Hall Inc : New Jersey
- Dessler, Gary (tt,2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks : Jakarta. H. 2.
- Diana, Ilfi Nur, 2008, *Hadis-Hadis Ekonomi*, Malang : UIN Press,
- E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 88.
- Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 67
- French, Wendell L, 2006. *Human Resource Management*,
- Gatewood , RD dan H.S. Field. 2001. *Human Resource Selection*, Thomson Learning.
- Hafidhuddin, Didin. dan Hendri Tanjungk, 2003, *Manajemen*

- Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani. H. 40
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007, Cet. 10), h. 19.
- Henry Simamora, *Manajemen SDM*, Edisi ke-3,(Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), hlm. 287
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), h. 191-195.
- Herman sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 99.
- Hermiono, *Assesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan* (Jakarta : P.T. Gramedia,2013), h. 5
- <http://repository.radenfatah.ac.id/6280/3/BAB%20%20Lilin.pdf>
, diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.34
- <http://repository.radenfatah.ac.id/6280/3/BAB%20%20Lilin.pdf>
, diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.34
- <https://www.logique.co.id/blog/2018/04/26/4-kesulitan-dalam-rekrutmen-karyawan/> diakses pada 8 Juni 2021, pukul 13.55
- Iqbal, 1996, *Learning Teacher In Islamic Perspective*, h. 208.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011) , hlm. 69
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- Michael Armstrong, *The Art Of HRD, Strategic Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*, Panduan Praktis Untuk Bertindak,(Jakarta: PT Gramedia, 2003), hlm. 507
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan SDM*, Edisi ke- 4,(Bandung: PT Mandar Maju, 1991), hlm. 8
- Moh. User Usman, *Strategi Belajar Mengajar*.Cet ke 2 (Jakarta:

Rineka Cipta, 2006), h. 75

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 3

Munir, Misbahul, 2007, *Ajaran-Ajaran Ekonomi Rosululloh, Kajian Hadist Nabi dalam Perspektif Ekonomi*, Penerbit UIN Press, Malang.

Novan Ardi Wiyani, *Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di Sekolah* (Yogyakarta, PT Pustaka Insan Madani, 2012), h. 57

Nurul ulfatins, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*,(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hal. 139- 140

Panggabean, Mutiara S., 2004, *Manajemen Sumber Dana*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor Selatan

Robbin, Stephen P., 2015, *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Dialihbahasakan oleh Jusuf Udayana, Prentice-Hall. Inc, penerbit Arcan.

Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar maju, Bandung

Siagian Sondang P., (1982) . *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminitrasi*. Jakarta : PT. Gungung Agung.

Siagian Sondang P., (1982) . *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminitrasi*. Jakarta : PT. Gungung Agung.

Sihotang, A. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Pradnya Paramitha, Jakarta

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 12

Sondang.P, Siagan , *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 183-184

Stonner, James A.F (tt,2005). *Manajemen*. PT. Indek : Jakarta.

Sulistiyani, Ambar Teguh, Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber*

Daya Manusia; konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

- Syarif, Rusli, 1991, *Produktivitas*, Penerbit Angkasa, Bandung
- Taufiq, Ali Muhammad, 2004, *Praktik Manajemen Berbasis Qur'ani*, Penerbit Gema Insani, Jakarta. H. 81
- Terry, George R, 2000, *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*,(Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 13
- UU Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, h. 13.
- Werther, William B & Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Edisi kelima. New York: Mc.Graw-Hill
- Zubaiedi, *Desain Pendidikan Karakter: Konsepsi dan Aplikasinya Dalam Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kharisma Putera Utama, 2011, h. 17-18.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A