

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH MENENGAH
ATAS ISLAM TERPADU PERMATA BUNDA BANDAR LAMPUNG**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

ANI HIMAH WISUDA

NPM.2186131007



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/ 1444 H**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH MENENGAH
ATAS ISLAM TERPADU PERMATA BUNDA BANDAR LAMPUNG**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**ANI HIMAH WISUDA
NPM. 2186131007**



TIM PEMBIMBING

**Pembimbing I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Pembimbing II : Dr. Junaidah, M.Pd**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2023 M/ 1444 H**



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA**

*Jalan Z. Abidin Pagar Alam Kedaton Bandar Lampung Telp. (0721) 5617070
Website : pasca.radenintan.ac.id, Email : pascasarjana@radenintan.ac.id*

PERSETUJUAN

**Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah
Menengah Atas Islam Terpadu Permata Bunda
Bandar Lampung**
Nama Mahasiswa : Ani Himah Wisuda
NPM : 2186131007
Program Study : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Studi Pascasarjana
Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan
Lampung.

Bandar Lampung, 3 Mei 2023

MENYETUJUI

Pembimbing I

Prof. Dr. Siti Patimah, M.Pd.I
NIP. 197211211998032007

Pembimbing II

Dr. Junaidah, S.Ag., M.A
NIP. 197611182003122002

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Dr. Sovia Mas Ayu, M.A
NIP.197611302005012006



KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Z. Abidin Pagar Alam Kedaton Bandar Lampung Telp. (0721) 5617070
Website : pasca.radenintan.ac.id, Email : pascasarjana@radenintan.ac.id

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Permata Bunda Bandar Lampung**” di tulis oleh Ani Himah Wisuda, Nomor Pokok Mahasiswa 2186131007, telah diujikan pada ujian terbuka tesis pada hari Rabu, tanggal 3, bulan Mei, tahun 2023, pukul 09.30-11.00 pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji

Ketua sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghafur, M.S.I (.....)

Sekretaris sidang : Dr. Sovia Mas Ayu, M.A (.....)

Penguji I : Dr. Oki Darmawan, M. Pd (.....)

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd (.....)

Penguji III : Dr. Junaidah, S.Ag., M.A. (.....)

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghafur, M.S.I
Np.198008012003121001

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ANI HIMAH WISUDA
NPM : 2186131007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Permata Bunda Bandar Lampung”** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Bandar Lampung, 3 Mei 2023

Yang menyatakan



ANI HIMAH WISUDA

ABSTRAK

Setiap lembaga atau organisasi seperti sekolah sangat membutuhkan manajemen sumber daya manusia, sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan zaman seperti era society 5.0. Sumber daya manusia yang berkualitas, mutlak membutuhkan manajemen yang baik agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan. SMAIT Permata Bunda menyiapkan sumber daya manusianya untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan zaman, pendidik di SMAIT Permata Bunda dituntut tidak hanya mampu dalam mengajar namun bisa menjadi trainer, fasilitator, konselor dan motivator melalui pendidikan dan pelatihan. Begitupun dengan tenaga kependidikan di SMAIT Permata Bunda wajib mengikuti berbagai bentuk program pengembangan sumber daya manusia.

Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi. Pengecekan keabsahan data meliputi peningkatan ketekunan, triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Program pendidikan SDM di SMAIT Permata Bunda dalam bentuk pembinaan-pembinaan seperti; Bina Pribadi Islami, penguatan pemahaman al quran dan berbagai peningkatan kompetensi, sedangkan pendidikan dalam hal study lanjut masih belum optimal. (2) Proses pelatihan yang dilaksanakan oleh sekolah melalui berbagai macam pelatihan yang mendukung serta disesuaikan dengan kebutuhan dan kompetensi masing-masing SDM. (3) Pengembangan karir diberikan kepada SDM yang memenuhi syarat untuk dikembangkan. (4) Promosi jabatan yang dilakukan oleh sekolah sebagai bentuk apresiasi dan motivasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Kata Kunci: *Manajemen sumber daya manusia, Pengembangan SDM, Pendidikan dan pelatihan.*

ABSTRACT

Every institution or organization, such as school, greatly requires human resource management. The human resources needed in today's modern era do not simply emerge overnight. They require educational and training programs to prepare and develop high-quality individuals who can adapt to changing times, such as the era of Society 5.0. Effective management is essential to ensure that the quality of human resources is aligned with the desired goals. SMAIT Permata Bunda prepares its human resources to be better prepared to face changing times. Educators at SMAIT Permata Bunda are expected not only to be proficient in teaching but also to act as trainers, facilitators, counselors, and motivators through education and training. Similarly, the educational staff at SMAIT Permata Bunda are required to participate in various forms of human resource development programs.

This study was carried out using qualitative methods with a phenomenological approach. The data collection process consists of observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques involve data collection, data reduction, data presentation, and verification. To ensure data validity, triangulation of sources and techniques is used for data verification.

The findings of this study reveal the following: (1) The human resource education program at SMAIT Permata Bunda primarily focuses on coaching, encompassing Islamic Personal Development, enhancing Qur'anic understanding, and various competency enhancements. However, further educational opportunities are not fully optimized. (2) The school provides a variety of training programs tailored to meet the specific needs and competencies of each human resource individual. (3) Career development opportunities are provided to HR individuals who meet the necessary criteria for advancement. (4) Schools use promotions to recognize and motivate the performance of educators and education personnel.

Keywords: *Human resource management, Human resource Development, Education, and Training.*

ملخص البحث

كل مؤسسة أو منظمة مثل المدارس بحاجة شديدة إلى إدارة الموارد البشرية، فالموارد البشرية اللازمة في العصر الحديث مثل الآن لن تولد في لحظة واحدة، ولكنها عملية يتطلب فيها برامج التعليم والتدريب التي تهدف إلى إعداد وتطوير جودة الموارد البشرية المستعدة لمواجهة تغير العصر مثل عصر المجتمع ٥.٠.٠. تحتاج الموارد البشرية عالية الجودة بشكل مطلق لإدارة جيدة لتحقيق الأهداف المرجوة. تعمل SMAIT Permata Bunda على تجهيز مواردها البشرية للتأهب لمواجهة تغير الزمن، فلا يطلب من المعلمين في SMAIT Permata Bunda فقط القدرة على التدريس وإنما يجب أن يكونوا مدربين وميسرين ومستشارين ومحفزين من خلال التعليم والتدريب. كذلك، يجب على العاملين في مجال التعليم في SMAIT Permata Bunda الالتحاق بمختلف برامج تطوير الموارد البشرية.

تم استخدام منهج البحث النوعي بالمنهج الظاهري. تم استخدام أساليب جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تضمنت تقنيات تحليل البيانات جمع البيانات وتقليلها وتقديمها والتحقق منها. تم التحقق من صحة البيانات باستخدام تقنية مثل تثلث ومصادر أخرى.

نتائج هذه الدراسة تشير إلى: (١) أن برنامج تطوير الموارد البشرية في SMAIT Permata Bunda عبارة عن تدريبات مختلفة مثل البناء الشخصي الإسلامي وتعزيز فهم القرآن وتعزيز الكفاءات، في حين أن التعليم فيما يتعلق بالدراسات المتقدمة لم يكن بعد فعالاً. (٢) تم تنفيذ عملية التدريب من قبل المدرسة من خلال مختلف أنواع التدريبات التي تدعم وتتناسب مع احتياجات وكفاءات كل فرد من الموارد البشرية. (٣) تم تقديم فرص تطوير الحياة المهنية للموارد البشرية التي تستوفي الشروط للتطوير. (٤) تم تنفيذ الترقيات الوظيفية من قبل المدرسة كشكل من أشكال التقدير والحافز لأداء المعلمين والموظفين في مجال التعليم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التعليم والتدريب

MOTTO

إِنَّ أَحْسَنَكُمْ أَحْسَنُكُمْ لَأَنْفُسِكُمْ^ط وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا^ج فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيُسْئُوا
وَجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴿٧﴾

Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka (kerugian kejahatan) itu untuk dirimu sendiri. Apabila datang saat hukuman (kejahatan) yang kedua, (Kami bangkitkan musuhmu) untuk menyuramkan wajahmu lalu mereka masuk ke dalam masjid (Masjidil Aqsa), sebagaimana ketika mereka memasukinya pertama kali dan mereka membinasakan apa saja yang mereka kuasai. (Q.S. Al Isra': 7)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji hanya milik Allah, rasa syukur tiada terkira yang telah Allah limpahkan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Drs. As'adini, M.Pd dan Mamak Siti Nursiam, S.Pd yang telah mensupport dan mendoakan penulis hingga menyelesaikan tesis ini. Do'a tulus selalu kupersembahkan atas jasa, pengorbanan, yang telah mendidik dan membesarkanku dengan penuh kasih sayang hingga menghantarkanku menyelesaikan pendidikan S2 di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
2. Untuk yang teristimewa suamiku tersayang Nusa Panca Prasetya, S.IP serta anandaku Nayla Ziyadatul Khair, yang selalu mendukung, mengingatkan, membantu dan mendokan penulis hingga menyelesaikan tesis ini.
3. Adik-adikku Inhia Lailaturohmah, S.Pd.I dan Unaiyatin Hasanah, M.P serta keponakan-keponakan tercinta Azka, Azzam, Dila, Abil yang selalu menggemaskan serta memberi dukungan hingga menghantarkan penulis menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Keluarga besar SMPIT Auladina Indonesia, ustadz ustadzah yang luar biasa, anak-anak hebat yang selalu semangat dan menginspirasi, serta keluarga besar Pondok Pesantren Al Firdaus, SMPIT dan SMAIT Al Firdaus, Abi Amir, Bunda Endang, Umi Tina, Bu eka dan ustadz ustadzah serta seluruh santriwan santriwati Al Firdaus yang senantiasa memahami serta mendukung hingga selesainya tesis ini.



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan tulisan yang merupakan tugas akhir dari proses pendidikan formal pada program pasca sarjana manajemen pendidikan islam UIN Raden Intan Lampung, yang penulis beri judul **“Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Permata Bunda Bandar Lampung”**.

Shalawat teriring salam senantiasa tercurahkan kepada tauladan kita yaitu Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah memberikan petunjuk jalan yang benar bagi seluruh umat manusia sehingga senantiasa kita nantikan syafa'atnya di yaumul qiyamah nanti, amiiin ya rabbal alamiin.

Dalam penulisan tesis ini penulis telah mendapatkan bantuan serta dukungan baik moril maupun materiil untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

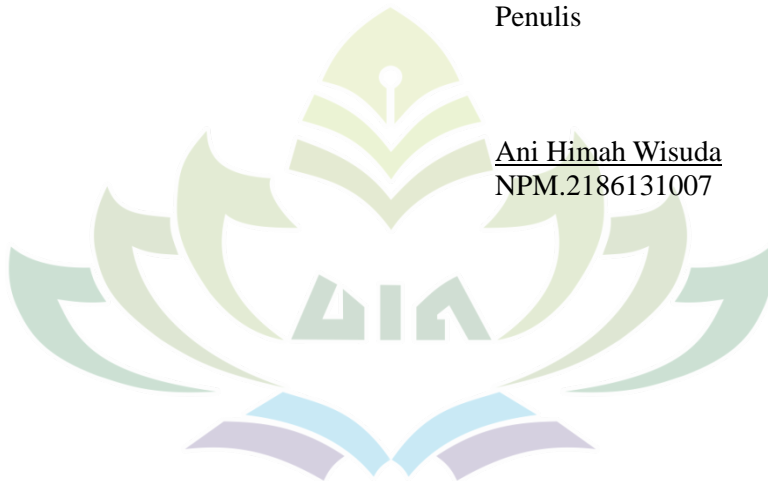
1. Bapak Prof. H. Wan Jamaluddin Z, M.Ag.,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.A selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
3. Ibu Dr. Hj. Heni Noviarita, SE., M.Si selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
4. Ibu Farida Rahmawati, S.Ag., M. Kom. I selaku Kasubag Tata Usaha Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
5. Ibu Dr. Sovia Mas Ayu, MA selaku Ketua Program studi program Manajemen Pendidikan Islam,
6. Ibu Dr. Junaidah, S.Ag, M.A selaku Sekretaris Program studi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Pembimbing II dalam hal membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.
7. Ibu, Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd selaku pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.
8. Bapak/Ibu Tenaga Pendidik dan Dosen pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) yang telah banyak membantu dan memberikan pengetahuannya kepada penulis selama menempuh proses perkuliahan sampai dengan selesai.
9. Bapak Drs. Sunardi, M.Pd. Ketua Yayasan Daarul Hikmah beserta jajarannya, yang telah banyak membantu memberikan informasi yang bermanfaat dalam penelitian.

10. Bapak Zulkarnain, H.K, S.Ag. selaku Kepala SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung, beserta seluruh jajarannya yang telah banyak membantu penulis serta diberikan izin untuk menjadi tempat pada penelitian tesis ini.
11. Seluruh pihak yang membantu hingga terselesainya penelitian dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari dalam penulisan ini tentu masih terdapat kesalahan dan masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu kritik dan saran yang membangun sebagai wujud penyempurnaan dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan masukkan dari berbagai pihak, semoga tesis ini akan bermanfaat bagi kita semua dan khususnya bagi penulis pribadi serta umumnya bagi para pembaca.

Bandar Lampung, 3 Mei 2023
Penulis

Ani Himah Wisuda
NPM.2186131007



DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

1. Gambar 1.2 kerangka Pemikiran.....	
2. Tabel 1.4 jumlah siswa SMAIT Permata Bunda Tp.2022/2023.....	96
3. Tabel 2.4 sarana prasarana SMAIT Permata Bunda.....	98
4. Tabel 3.4 tupoksi kepala sekolah.....	99
5. Tabel 4.4 data Guru SMAIT permata Bunda.....	102
6. Tabel 5.4 program pendidikan di SMAIT Permata Bunda.....	108
7. Tabel 6.4 program pelatihan di SMAIT permata Bunda	123



DAFTAR ISI

HALAM JUDUL	i
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
ABSTRAK	v
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	xii
DAFTAR ISI	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	16
C. Rumusan Masalah	16
D. Tujuan Penelitian.....	17
E. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Pendidikan Islam	19
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Era Society 5.0	20
1. Konsep Sumber Daya Manusia.....	20
2. Konsep Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan karir dan Promosi jabatan	46
C. Hasil Penelitian Yang Relevan	64
D. Kerangka Pikir	66
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	69
B. Pendekatan Penelitian	69
C. Data dan Sumber Data	69
D. Teknik Pengumpulan Data.....	70
E. Teknik Analisis Data.....	72
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum SMAIT Permata Bunda	75
B. Temuan Penelitian	86

1. Pendidikan	91
2. Pelatihan	97
3. Pengembangan karir	103
4. Promosi jabatan	104
C. Pembahasan Temuan Penelitian	105
1. Pendidikan SDM SMAIT Permata Bunda.....	106
2. Pelatihan SDM SMAIT Permata Bunda.....	111
3. Pengembangan karir SDM SMAIT Permata Bunda.....	119
4. Promosi jabatan SDM SMAIT Permata Bunda.....	122
D. Temuan Novelty	122

BAB V PENUTUP

A. Simpulan	125
B. Rekomendasi	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi saat ini jauh lebih pesat dibandingkan 10 tahun lalu, tentunya ini sangat berdampak dalam semua sektor, baik perekonomian, sosial, perdagangan, pemerintahan dan pendidikan¹, dalam dunia pendidikan saat ini keberadaan seorang pendidik tidak hanya sekedar *transfer of knowledge* tapi harus lebih dari itu, penanaman karakter, cara berfikir kritis, kreatif dan bagaimana menyelesaikan masalah menjadi point penting bagi pendidik dalam mendidik generasi saat ini², tentunya ini perlu menjadi perhatian pemerintah, praktisi pendidikan, pemilik yayasan dan pengelola pendidikan untuk senantiasa meningkatkan sumber daya manusia agar siap menghadapi generasi saat ini, karena sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas dan bermutu³.

Indonesia merupakan negara yang memperhatikan bidang pendidikan dalam penyelenggaraan kemajuan negara. Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat (1) tujuan pendidikan secara substansial adalah proses pembelajaran yang dilakukan secara terencana untuk mengembangkan peserta didik pada aspek kognitif, sikap dan praktik, serta memiliki karakter/nilai berdasarkan agama dan budaya agar dapat membawa dirinya hidup secara mandiri dan bermanfaat bagi dirinya, lingkungan sekitarnya bahkan bangsa dan negaranya.

Memiliki sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas dan bermutu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, mempunyai pengetahuan akademik yang bagus dan keterampilan yang mumpuni⁴. Mengembangkan sumber daya manusia agar lebih produktif dan efektif dalam melakukan tugasnya telah dijelaskan dalam al quran surat At Tiin ayat 4-6 yang

¹ Muhammad Rizky Ramadhandy Budianto et al., "Perspektif Islam Terhadap Ilmu Pengetahuan dan Teknologi", *Islamika : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, Vol. 21 No. 01 (2021), h. 55–61, <https://doi.org/10.32939/islamika.v21i01.776>.

² Muhammad Lutfi, "*Urgensi Pendidikan Profetik bagi Pendidik*", *Jurnal Kependidikan*, Vol. 5 No. 2 (2017), h. 261–78, <https://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1934>.

³ Fabiana Meijon Fadul, "*Peningkatan Mutu Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik Dan Kependidikan* (Landasan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2005)", Vol. 6 No. 02 (2019), h. 27–38,.

⁴ Roby Setiawan et al., "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah di BPRS Al-Makmur, Tamwil*", vol. 8, 2022, <https://doi.org/10.31958/jtm.v8i1.5954>.

berbunyi:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٥﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٦﴾
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya. Kemudian kami kembalikan dia ke tempat yang serendah-rendahnya. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, maka mereka akan mendapat pahala yang tidak ada putusnya" (Q.S. At Tiin: 4-6)⁵

Menurut tafsir Al Mukhtashor dijelaskan bahwa Ayat ini menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia dengan tubuh yang tegak, sehingga dapat memakan makanannya dengan tangan, dan Allah menciptakannya dengan kemampuan memahami, berbicara, mengatur, dan berbuat bijak, sehingga memungkinkannya menjadi khalifah di muka bumi sebagaimana kehendak dari Allah SWT. Oleh karena itu untuk menjadi makhluk yang terbaik, manusia harus selalu mengembangkan potensi dan fitrah ilahiah yang diberikan kepadanya dan menempatkan potensi tersebut sesuai dengan perkembangan zaman.

Perkembangan zaman saat ini membawa dampak luas terhadap beberapa bidang, salah satunya adalah bidang pendidikan yang menjadi salah satu kunci kemajuan teknologi dalam mempengaruhi peningkatan kemajuan sebuah negara. Mengingat pendidikan merupakan hal penting dan mutlak untuk kemajuan negara maka sistem pendidikan harus terus diperbaiki.⁶ Karena pendidikan merupakan kunci utama bagi sebuah negara untuk menjadi unggul dalam persaingan global. Pendidikan juga dianggap sebagai bidang yang paling strategis dalam mewujudkan kesejahteraan nasional. Sumber daya manusia yang cerdas dan berkarakter merupakan prasyarat terbentuknya peradaban yang tinggi, namun sebaliknya Sumber daya manusia yang rendah akan menghasilkan peradaban yang kurang baik.

Terdapat dua orientasi pendidikan dalam pembangunan bangsa dalam menghadapi era society 5.0, yaitu orientasi individual dan orientasi masyarakat. Orientasi individual adalah pendidikan berperan dalam

⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.597

⁶ Ryan Indy, "Peran Pendidikan Dalam Proses Perubahan Sosial Di Desa Tumulung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara", *Holistik, Journal Of Social and Culture*, Vol. 12 No. 4 (2019), h. 1-18.

pembentukan insan terdidik (*educated person*) yaitu melalui proses pengembangan potensi diri. Kemampuan yang dimiliki oleh insan terdidik merupakan sarana bagi pemahaman diri dan lingkungan, upaya adaptasi dan partisipasi dalam perubahan, pelaku utama bagi perubahan (*inovator*), dan memiliki orientasi prediktif dan antisipatif. Dengan demikian, manusia terdidik dapat menjadi panutan bagi yang lainnya (*reference behavior*) dan memiliki andil dalam membangun masyarakat (*society building*). Untuk itu, manusia terdidik harus memiliki keunggulan partisipatif bagi terwujudnya transformasi sosial yang menyeluruh.

Sedangkan orientasi masyarakat, pendidikan memiliki tiga peran utama yakni sebagai agen konservatif (*agent of conservation*), agen inovatif (*agent of innovation*), dan agen perubahan (*agent of change*). Sebagai agen konservatif, pendidikan secara operasional praktis melalui kegiatan pembelajaran yang berorientasi pada penanaman dan pelestarian nilai-nilai sosial-budaya asli (*indigeneous*) yang memiliki ketangguhan dan ketahanan (*homeostatic*). Dengan demikian, masyarakat akan memiliki jati diri dalam menyikapi arus globalisasi. Sebagai agen inovatif, pendidikan memiliki peran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, mensosialisasikan, dan mengaplikasikannya. Melalui perannya tersebut, pendidikan akan menghasilkan masyarakat pembelajar (*learning society*) yang diekspresikan dengan gemar mencari informasi, menggunakan, dan mengkomunikasikannya. Sedangkan sebagai agen perubahan, pendidikan memiliki konsekuensi terhadap aplikasi dari produk inovasi pendidikan, sehingga pendidikan menjadi katalisator bagi terjadinya transformasi sosial. Pendidikan tidak hanya berorientasi pada masa sekarang, melainkan bersifat dinamis dan antisipatif bagi terjadinya perubahan.

Pendidikan dituntut memiliki sumber daya pendidikan untuk mempersiapkan pelaku-pelaku perubahan yang tangguh, unggul, partisipatif, dan kompetitif. Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana.⁷

SMAIT Permata Bunda juga mempersiapkan sumber daya manusianya untuk bisa lebih berkembang mengikuti perubahan zaman dengan mengikuti berbagai macam pelatihan berbasis digital untuk

⁷ Monovatra Predy Rezky et al., “Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia”, No. Universitas Negeri Semarang (2019), h. 1118–25,.

peningkatan kompetensinya, sebagaimana ungkapan ketua yayasan dalam wawancara menyampaikan.

“Kami menyiapkan SDM kami memiliki berbagai macam skill bukan hanya sekedar mengajar di sekolah, namun bisa aktif juga dimasyarakat seperti menjadi trainer, narasumber, penceramah, pembawa acara, mengisi majelis taklim, menggunakan teknologi sebagai media pendukung kegiatan pembelajaran dan sebagainya, karena kami berharap mereka bisa lebih bermanfaat di masyarakat dan siap menghadapi perubahan zaman”.⁸

Pada abad ke-21 ini, dunia telah menghadapi era digital "revolusi industri 4.0", yaitu suatu masa terciptanya teknologi digital yang serba canggih dan terus berkembang serta terus diperbarui. Pada masa ini, manusia disuguhkan dengan fasilitas teknologi digital yang sangat canggih serba otomatisasi dalam kehidupan sehari-harinya, seperti dengan adanya robot, *artificial intelligence*, *internet of things* dan lain sebagainya untuk memudahkan segala aktifitas pekerjaan manusia.⁹ Pendidikan di Indonesia telah mengalami dinamika baru dalam dua tahun terakhir ini, yaitu pergantian era, yang semula revolusi industri 4.0 menjadi *era society 5.0*. Perkembangan teknologi informasi saat ini dianggap menjadi pembuka gerbang peradaban *era society 5.0*.¹⁰ Konsep ini berkembang pada awalnya di Jepang, yang menyebutkan bahwa *era society 5.0* adalah “*A human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems by a system that highly integrates cyberspace and physical space*”.¹¹ Masyarakat tidak bisa terpisahkan dari teknologi, namun manusialah yang dapat menyeimbangkan kemajuan yang berkembang saat ini antara dunia cyber dan dunia aslinya.

Pada tanggal 23 Januari 2019, Shinzo Abe membahas visi dan rancangan baru serta meresmikan *Society 5.0* dalam pertemuan *World Economic Forum* bertempat di Davos, Swiss.¹² *Society 5.0* lebih mengedepankan pada manusia sebagai komponen utamanya, adapun

⁸ “Wawancara Ketua Yayasan Daarul Hikmah ‘Harapan Terhadap SDM Permata Bunda’”, 2023.

⁹ Achmad Tahar et al., “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0”, n.d.

¹⁰ Dini Rakhmawati, “Konselor Sekolah Abad 21: Tantangan Dan Peluang”, *Jurnal Konseling Gusjigang*, Vol. 3 No. 1 (2017), h. 58–63.

¹¹ Umar Al Faruqi, “Survey Paper : Future Service in Industry 5.0”, *Jurnal Sistem Cerdas*, Vol. 02 No. 01 (2019), h. 67–79.

¹² Romayana Sari Lumbantoruan et al., “Bandung Creative City Forum (Bccf) Sebagai Penggerak Generasi Milenial Dalam Menciptakan Perubahan Di Kota Bandung”, *Share : Social Work Journal*, Vol. 10 No. 2 (2021), h. 127, <https://doi.org/10.24198/share.v10i2.30637>.

perbedaannya dengan Revolusi Industri 4.0 terpusat pada determinan pada teknologi yang diartikan manusia sebagai komponen yang pasif. *Society 5.0* merupakan kelanjutan sistem dari Revolusi Industri 4.0 yaitu menerapkan sistem teknologi kecerdasan manusia itu sendiri dengan tujuan untuk membangun relasi dan interaksi antar manusia sejalan dengan teknologi cerdas yang diciptakan oleh manusia.¹³

*Society 5.0 is a society capable of resolving a variety of challenges and social problems using various innovations developed during the industrial revolution 4.0, such as the Internet of Things (internet for everything), Artificial Intelligence (AI), Big Data (massive amounts of data), and robots.*¹⁴

Pada era 5.0 ini masyarakat harus mampu menyelesaikan tantangan dan masalah sosial melalui pemanfaatan berbagai inovasi yang dikembangkan dari revolusi 4.0 seperti *Internet of Things*, *Big Data*, *Artificial Intelligence* dan robot. Oleh karena itu dengan melihat perkembangan zaman sumber daya manusia (SDM) harus terus beradaptasi dan merespon secara proaktif terhadap lingkungan yang terus berubah.¹⁵ Hal ini juga diperkuat dalam jurnal internasional yang menyampaikan bahwa perlunya persiapan yang matang dalam mengembangkan SDM yang siap dan tahan dengan masa depan.¹⁶

Poin yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan SDM menuju kompetensi yang unggul pada era digital saat ini adalah:

1. *Digital Skill for Digital Competency*

Kompetensi digital adalah pengetahuan, keterampilan, sikap dan kesadaran yang dibutuhkan saat menggunakan teknologi informasi. Sehingga manajemen harus serius meningkatkan pelatihan keterampilan karyawan dalam mencapai kompetensi digital.

2. *Penerapan Digital Competency Development*

Kemampuan digital serta penerapan digital yang baik merupakan suatu

¹³ Imron Arifin, "Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0", Universitas Negeri Malang (UM), 2019, h. 1–139, tersedia pada <http://repository.um.ac.id/id/eprint/905> (2019).

¹⁴ Subaidi Subaidi et al., "The Implementation of Human Resource Management in Improving the Quality of Teacher's Learning", *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 3 (November 2021), h. 579–86, <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1554>.

¹⁵ Masayuki Kitaura, "The current state of human resource development administration in Japan and the debate on its future", *Journal of Management Development*, 1996, <https://doi.org/10.1108/02621719610145960>.

¹⁶ Isabelle Chappuis 2023, "Towards 2030 future proofing human capital management", n.d.

keberhasilan intitusi dalam penerapan teknologi digital.

3. *Peningkatan Human Value*

Pengembangan SDM yang meliputi pengembangan identitas diri, yaitu menumbuhkan rasa empati dan simpati, mampu berinteraksi/komunikasi dengan golongan sosial manapun sehingga mampu bertahan dalam segala dinamika.¹⁷

Untuk menyukseskan dalam mencapai society 5.0, ada tiga level kompetensi individu yang harus dikembangkan, yaitu:

1. Kompetensi *Interpersonal*

Kompetensi interpersonal meliputi komunikasi, kolaborasi (virtual), kecerdasan sosial dan kompetensi antarbudaya.

2. Kompetensi *Intrapersonal*

Kompetensi intrapersonal meliputi berpikir kritis, berpikir adaptif dan integrasi, transdisipliner dan pengarahan diri sendiri.

3. Meningkatkan keterampilan TIK

Keterampilan TIK termasuk keahlian dalam teknologi informasi dan komunikasi, pemikiran komputasi, literasi media sosial dan kesadaran keamanan informasi.

SDM Indonesia harus memiliki keterampilan dasar teknologi digital dan mindset atau pola pikir kreatif, karena prasyarat kompetensi di abad ke-21 berfokus pada kemampuan 4C yaitu, *creative thinking, critical thinking and problem solving communication and collaboration*.¹⁸ Pendidikan diyakini sebagai salah satu bidang yang memiliki peran penting dan strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Bahkan menjadi faktor dominan di dalam proses peningkatan kecerdasan bangsa. Betapa penting dan strategis peranan pendidikan di dalam pembangunan bangsa, hal tersebut telah diakui sejak dirumuskannya UUD 1945. Tanpa bangsa yang cerdas tidak mungkin bangsa itu ikut serta dalam percaturan global¹⁹. Pendidikan merupakan kunci utama bagi suatu negara untuk unggul dalam persaingan

¹⁷ Dr. Yopi Yulius, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Era New Normal dan Era Society 5.0*, 2016.

¹⁸ Meilan Arsanti et al., "Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana ISSN 26866404 Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Tuntutan Kompetensi 4C Abad 21 dalam Pendidikan di Perguruan Tinggi untuk Menghadapi Era Society 5.0", 2021, h. 319–24, tersedia pada <http://pps.unnes.ac.id/prodi/prosiding-pascasarjana-unnes/> (2021).

¹⁹ Monovatra Predy Rezky et al., *Loc.Cit.*

global²⁰. Pendidikan dianggap sebagai bidang yang paling strategis untuk mewujudkan kesejahteraan nasional. Sumber daya Manusia (SDM) yang cerdas dan berkarakter merupakan prasyarat terbentuknya peradaban yang tinggi. Sebaliknya SDM yang rendah akan menghasilkan peradaban yang kurang baik²¹. Pendidikan juga berperan penting dalam meningkatkan kontribusi pengembangan sumber daya manusia dan pertukaran pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat di seluruh benua.²²

Manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari sifat al-anbiyaa' atau sifat-sifat para nabi dan Rasul. Sifat-sifat tersebut yaitu: shiddiq (benar, jujur), amanah (bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas), tabligh (komunikatif), dan fathanah (cerdas dan bijaksana)²³. Manusia memiliki keistimewaan dan keutamaan dibandingkan dengan makhluk lainnya, didalam Al quran dijelaskan bahwa manusia adalah makhluk yang bertanggung jawab, berkualitas, kreatif dan produktif, sebagaimana dijelaskan dalam Al Quran surat Al baqoroh ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi, Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu

²⁰ Siti Baro'ah, "Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Tawadhu*, Vol. 4 No. 1 (2020), h. 1063–73.

²¹ Estetika Yuni Wijaya et al., "Transformasi Pendidikan Abad 21 sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global", *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, Vol. 1 (2016), h. 263–78.

²² Ajuruchukwu Obi et al., "Human Capital, Labour Mobility and Implications for Higher Education in Africa", *International Environments and Practices of Higher Education*, 2022, <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-590-620221008>.

²³ Tafsir Ayat-Ayat et al., "Tafsir Ayat-Ayat Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia", *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, Vol. 2 No. 1 (2021).

ketahui. (QS. Al Baqarah: 30)²⁴

Menurut Abu Usamah merujuk pada tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa manusia merupakan makhluk yang mulia memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah Tuhan di muka bumi²⁵

Ayat di atas dipertegas dengan ayat lainnya yaitu Al Quran surat Al An'am ayat 165 yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikannya kepadamu Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang. (QS. Al An'am: 165)²⁶

Berdasarkan al Quran surat al An'am tersebut dijelaskan dalam tafsir Al Madinah Al Munawaroh Markaz Ta'dzhim al-Qur'an di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, professor fakultas al-Qur'an Universitas Islam Madinah dijelaskan bahwa dengan keagungan dan kekuasaan Allah, Dia menjadikan kalian sebagai khalifah untuk memakmurkan bumi, sebagian kalian akan menggantikan sebagian lainnya. Allah mengangkat sebagian kalian di atas sebagian lainnya dengan ilmu, rezeki, dan kekuatan untuk menguji kalian dalam apa yang telah Dia karuniakan. Sesungguhnya Pencipta kalian sangat cepat balasan-Nya bagi orang yang bermaksiat, dan Maha mengampuni dosa hamba-hamba-Nya yang bertaubat serta Maha mengasihi mereka.²⁷

²⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h. 6

²⁵ Reja Irfa Widodo, "Tafsir Ibnu Katsir Soal Penciptaan Manusia dan Khalifah di Muka Bumi", *Republika.co.id*, tersedia pada <https://iqra.republika.co.id/berita/onfbk1313/tafsir-ibnu-katsir-soal-penciptaan-manusia-dan-khalifah-di-muka-bumi> (2022).

²⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.150

²⁷ "Surat Al An'am ayat 165, *Latin, Terjemah dan Tafsir* | Baca di TafsirWeb", n.d., tersedia pada <https://tafsirweb.com/1533-surat-an-nisa-ayat-1.html>.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan sumber daya yang ada di muka bumi.²⁸ Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat tersebut. Dengan istilah lain bahwa SDM yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang bergejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.²⁹

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia (MSDM). Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens (tidak menentu) dengan bersikap proaktif.³⁰ Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya. Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan

²⁸ Candra Wijaya, “*Buku Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*”, 2019.

²⁹ Saleh Hidayat, “*Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah (kjks dan ujks) Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan dan Kredibilitas Lembaga*”, *Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*, Vol. 3 No. 1 (2013), h. 84–115, tersedia pada <https://www.academia.edu/download/40886608/957-2918-1-PB.pdf> (2013).

³⁰ Mohammad Arief, “*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SD Insan Amanah Malang)*”, *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, Vol. 6 No. 1 (Oktober 2021), h. 1, <https://doi.org/10.35931/am.v6i1.709>.

melaksanakan kebijakan strategis.

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan Manajemen SDM yang kuat sangat dibutuhkan terutama dalam mengembangkan kompetensi pendidik, karena kompetensi pendidik merupakan kemampuan seorang pendidik untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan layak dan bertanggung jawab. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen, menyebutkan bahwa seorang pendidik adalah pendidik profesional yang tugas utamanya adalah mendidik, membimbing, mengajar, menilai, melatih, dan mengevaluasi peserta didik mulai dari pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan formal. Pendidik sebagai *learning agent* (agen pembelajaran) yaitu pendidik berperan sebagai fasilitator, pemacu, motivator, pemberi inspirasi, dan perekayasa pembelajaran bagi peserta didik. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 10, kompetensi pendidik meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang akan didapatkan jika mengikuti pendidikan profesi. Oleh karena itu Manajemen SDM perlu membuat sebuah program pelatihan yang efektif untuk mengantarkan pendidik agar memiliki kompetensi sesuai dengan yang ada dalam undang-undang tersebut. Selain itu Manajemen SDM perlu menentukan arah yang jelas untuk masa depan pendidik sehingga pendidik lebih profesional dan bertanggung jawab.

Dalam sebuah lembaga pendidikan khususnya di sekolah islam sumber daya manusia merupakan faktor pendukung yang sangat besar dalam mewujudkan sekolah yang ideal sesuai dengan yang diharapkan oleh orangtua sebagai pengguna jasa pendidikan³¹. karena sumber daya manusia yang ada disekolah baik kepala sekolah, pendidik maupun karyawan harus menjadi teladan yang baik untuk peserta didik. Oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan maksimal agar dapat berperan dengan optimal sesuai dengan tugas dan fungsinya, sumber daya manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktifitas organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi.

³¹ Hulmiati, M. Ary Irawan, dan Haromain, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Narmada", *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online), Vol. 2 No. 1 (2021), h. 1–8, <https://doi.org/10.36312/jcm.v2i1.318>.

Sebagaimana dalam sebuah hadits yang berbunyi:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *Dari Abu Hurairah menyatakan bahwa Rasulullah bersabda: “Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Kemudian ada seorang sahabat yang bertanya, “Bagaimana maksud amanat disia-siakan ya Rasulullah?” Beliau menjawab, “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR. Bukhari)*

Pendidikan merupakan kunci utama bagi suatu negara untuk unggul dalam persaingan global. Pendidikan dianggap sebagai bidang yang paling strategis untuk mewujudkan kesejahteraan nasional. Sumber daya Manusia (SDM) yang cerdas dan berkarakter merupakan prasyarat terbentuknya peradaban yang tinggi. Sebaliknya SDM yang rendah akan menghasilkan peradaban yang kurang baik. Manajemen sumber daya manusia di sekolah islam terpadu juga harus memperhatikan pengembangan kompetensi SDM agar berkualitas dan unggul di *era digital*, yaitu dengan cara meningkatkan kompetensi digital, penerapan digital di sekolah, dan peningkatan human value, SDM di sekolah islam terpadu harus memiliki keterampilan dasar teknologi digital dan mindset atau pola pikir kreatif, karena prasyarat kompetensi di abad ke-21 berfokus pada kemampuan *problem solving*, kolaborasi, berpikir kritis, dan kemampuan kreativitas, Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan di era modern ini tentunya tidak akan terlahir dalam waktu sekejap, namun butuh pendampingan, pembinaan dan pengembangan, oleh karena itu mutlak diperlukannya manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas SDM.

SMAIT Permata Bunda sangat konsen terhadap pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia, berbagai macam bentuk pelatihan dan pendidikan dilaksanakan guna mengembangkan pola pikir kreatif, kritis, komunikatif dan collaboratif. yang ada seperti pelatihan pembuatan video pembelajaran, video graphy, animasi tiga dimensi, pengelolaan manajemen kelas, pembuatan alat peraga, *customer service*, *public speaking* dan berbagai pelatihan lainnya dalam rangka menunjang aktifitas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan, karena sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga serta memiliki andil terbesar terhadap kemajuan

sekolah. Karyawan adalah kekayaan utama sebuah organisasi oleh karena itu harus dikelola dengan baik. faktor penentu produktivitas di sekolah adalah sumber daya manusia itu sendiri yang terdiri dari kepala sekolah, pendidik dan karyawan. Daya saing sekolah juga sangat ditentukan oleh SDM yang dimiliki³². Pentingnya sumber daya manusia disekolah harus menjadi perhatian tinggi oleh pemerintah, praktisi pendidikan dan juga yayasan pendidikan dalam mengelola SDM di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam memberdayakan sumber daya yang ada di sekolahnya *Empowerment will moderate the relationship between empowering leadership and creativity*³³. Pendidik bukan hanya *transfer of knowledge* namun juga mampu memberikan teladan yang baik, profesional, berfikir kritis, kreatif, dinamis dan mampu menanamkan karakter yang baik kepada anak didik, begitupun staf maupun karyawan yang ada disekolah harus profesional dan memiliki kepribadian yang baik juga.

Sebelumnya telah ada penelitian yang hampir memiliki kesamaan dengan penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia di SMAIT Permata Bunda yaitu manajemen sumber daya manusia di Yayasan Baitul Jannah yang ditulis oleh Willy Radinal, yang menyatakan bahwa SDM merupakan faktor yang lebih penting dari sistem, strategi dan modal³⁴. Perbedaannya dalam penelitian ini keseluruhan fungsi manajemen dimasukkan dalam pembahasan sehingga penyajiannya kurang detail dan mendalam, sedangkan dalam penelitian ini fokus pada fungsi pengembangan SDM sehingga dalam pembahasan lebih detail dan mendalam. Penelitian selanjutnya dari Muharnis yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia di SDIT Qurrota A'yun Batu Sangkar yang menjelaskan bahwa SDM memiliki peran yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan islam³⁵, dalam penelitian tersebut juga dibahas beberapa fungsi manajemen dari perencanaan dan pengembangan sehingga pembahasan juga tidak terlalu mendalam. Penelitian berikutnya yaitu Impelemntasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di *Era Digital* yang ditulis oleh Abu Hasan Agus yang membahas pentingnya memiliki SDM yang melek digital, dalam

³² Desi Eri Kusumaningrum et al., "Problematika Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren", *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, Vol. 2 No. 2 (2017), h. 139–50, <https://doi.org/10.17977/um027v2i22017p139>.

³³ Jumaria Sirait, "Komitmen Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan sekolah", 2021.

³⁴ Fabiana Meijon Fadul, "Manajemen Sumber Daya manusia di Yayasan Baitul Jannah", No. 20 (2019), h. 1–16,.

³⁵ Muharnis dan Jamilus, "Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sdit Qurrata A'yun Batusangkar", Vol. 5 No. 2 (2022), h. 112–18, <https://doi.org/10.31764>.

penelitian tersebut terdapat beberapa kesamaan dengan pembahasan yang peneliti lakukan yaitu sekolah sudah menggunakan beberapa perangkat digital untuk memudahkan proses layanan pendidikan³⁶. Berikutnya penelitian dengan judul Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 1 Yogyakarta, dijelaskan bahwa persoalan mendasar dalam dunia pendidikan saat ini adalah persoalan mengenai SDM yang belum sepenuhnya dikembangkan secara maksimal potensi-potensi yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan³⁷, selanjutnya penelitian dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat) tentang MSDM yang didalamnya menjelaskan terkait perencanaan, rekrutmen, penempatan dan pengembangan³⁸, perbedaannya dalam pengembangan SDM fokus kepada pelatihan-pelatihan, workshop dan sejenisnya tanpa adanya pembinaan SDM.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terdapat beberapa persamaan yaitu terkait pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, khususnya di era modern yang serba digital ini yang memicu percepatan dalam perubahan dari berbagai sektor, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menjadi suatu hal yang mutlak untuk terus dikembangkan sehingga sekolah akan memiliki SDM berkualitas, unggul dan berkembang secara global, perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah terletak pada fungsi manajemen yang peneliti angkat yaitu fokus bagaimana MSDM mampu mengembangkan sumber daya manusia dengan lebih ideal sesuai dengan era saat ini yaitu era society 5.0 dimana bukan hanya teknologi digital saja, namun *human value* yang menjadi penekanan bahwa dalam menghadapi perubahan manusialah yang harus terus dinamis dan fleksibel untuk menghadapinya³⁹

Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu (SMAIT) Permata Bunda adalah sebuah lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Yayasan Daarul Hikmah Rajabasa Lampung yang merupakan salah satu lembaga yang berpengalaman dalam menyelenggarakan proses pendidikan

³⁶ Amalia Zakiatul Siti RM Agus Hasan Abu, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid", Jurnal Al-Idarah, Vol. 9 No. 1 (2019), h. 50–57,.

³⁷ Afidatul Umroh, "Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 1 Yogyakarta", 2018.

³⁸ Didih Syakir Munandar et al., "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat)", JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Vol. 5 No. 1 (2022), h. 162–71, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.394>.

³⁹ Pristian Hadi Putra, "Tantangan Pendidikan Islam dalam Menghadapi Society 5.0", vol. 19, 2019.

dan dakwah kepada masyarakat luas baik formal maupun non-formal. SMAIT Permata Bunda hadir sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat luas akan pendidikan formal yang mampu mengintegrasikan antara pembinaan *Dienul Islam* (keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT) dengan pemahaman dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman yang ada.

Proses pendidikan dilakukan dengan memadukan kurikulum Sekolah Menengah Unggulan (Kurikulum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) dengan kurikulum Pondok Pesantren yang memiliki kekhasan pada penguatan pemahaman *Dienul Islam* dan tahfidz Al-Qur'an. Sementara Visi SMAIT Permata Bunda adalah "*Terwujudnya Generasi Qurani, Berkarakter, dan Berprestasi*" dan dalam mencapai visi SIT Permata Bunda selanjutnya diturunkan ke dalam misi SMAIT Permata Bunda, yaitu:

1. Mewujudkan peserta didik yang mampu dan gemar membaca Alquran dengan fasih.
2. Mewujudkan peserta didik yang mampu menghafal dan memahami Alquran dengan benar.
3. Mengembangkan program, lingkungan sekolah, dan keluarga sebagai sarana pembentukan karakter peserta didik.
4. Mewujudkan peserta didik yang mampu mengaplikasikan karakter islami dalam kehidupan sehari-hari.
5. Mewujudkan peserta didik yang memiliki jiwa nasionalis.
6. Mewujudkan pembinaan kompetensi peserta didik secara kompetitif.
7. Memberdayakan potensi kecerdasan yang dimiliki oleh peserta didik.⁴⁰

Berdasarkan temuan pra penelitian yang peneliti lakukan di SMAIT Permata Bunda, peneliti menemukan banyak hal menarik untuk diteliti diantaranya:

1. Pendidik masuk pukul 06.45, dan mengikuti program majelis pagi/morning spirit.
2. SDM yang memiliki berbagai prestasi baik lokal, maupun nasional
3. Pendidik bukan hanya mengajar mata pelajaran saja namun juga sebagai trainer, fasilitator, motivator dan konselor.
4. Pendidik dan tenaga kependidikan wajib mengikuti program Pembinaan Pribadi Islami (BPI)

⁴⁰ *Buku Budaya Sekolah*, vol. 13, 2022.

5. Pendidik dan tenaga kependidikan Wajib mengikuti program Halaqoh Quran
6. Pendidik dan tenaga kependidikan wajib mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan sekolah
7. Penggunaan aplikasi dalam penilaian baik peserta didik maupun pendidik dan tenaga kependidikan,
8. Terdapat rapor pendidik dan tenaga kependidikan yang dibagikan persemester
9. Pendidik harus kreatif dalam kegiatan pembelajaran dengan menggunakan berbagai kecangihan digital seperti *blended learning*, pembuatan video dan e-learning
10. Pendidik dan tenaga kependidikan mendapatkan kesempatan reward Umroh dan juga beasiswa pendidikan.
11. Pendidik dan tenaga kependidikan mendapatkan peluang untuk pengembangan karir dan promosi jabatan.
12. Memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang ramah, dan loyal terhadap sekolah.
13. Usia pendidik rata-rata 25-35 tahun
14. Pemberian nama untuk ruang kelas menggunakan istilah yang diambil dari unsur fisika, kimia dan geografi seperti (Uranium, Antroposfer, Geosfer, Litium, Biosfer dan lainnya)
15. Pendidik maupun tenaga kependidikan tidak merokok
16. Pendidik dan tenaga kependidikan senantiasa mengevaluasi diri setiap pekan dalam hal ibadah dan tugas di sekolah

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti semakin tertarik untuk menggali sejauh mana manajemen SDM di SMAIT Terpadu Permata Bunda dalam mengelola dan mengembangkan SDM. Selanjutnya dari beberapa hal tersebut, penulis berkeyakinan bahwa hasil penelitian ini akan banyak menginspirasi dan menuai kebermanfaatannya untuk para pengelola yayasan, praktisi pendidikan dan khususnya peneliti sendiri.

Selain itu, Eni Fitriani wakil kepala sekolah bidang kurikulum juga menguatkan bahwa di SMAIT Permata Bunda baik pendidik dan tenaga kependidikan sering mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh yayasan selaku pengelola unit selain penguatan karakter, ruhiyah, akademik, teknologi dan program lainnya, dalam wawancara beliau menjelaskan bahwa:

“Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di SMAIT diwajibkan mengikuti program-program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan yayasan, agar kualitas SDM khususnya SMAIT mampu mengikuti SDM di unit SIT Permata Bunda lainnya, karena SMAIT baru berjalan 4 tahun”.⁴¹

Dari penjelasan tersebut, peneliti menemukan sebuah proses yang harus dilalui SDM SMAIT Permata Bunda untuk terlibat aktif dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang telah dirancang dengan baik, peneliti tertarik untuk menemukan dan mendeskripsikan Manajemen Sumber Daya Manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Adapun fokus dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia sedangkan subfokusnya adalah

1. Pendidikan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
2. Pelatihan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
3. Pengembangan karir sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
4. Promosi Jabatan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus dan sub fokus tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pendidikan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung?
2. Bagaimana pelatihan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung?
3. Bagaimana pengembangan karir sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung?

⁴¹ “Wawancara Bersama Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum”, 2022.

4. Bagaimana promosi jabatan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran pendidikan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
2. Untuk mendeskripsikan pelatihan-pelatihan sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
3. Untuk mengidentifikasi terkait pengembangan karir sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung
4. Untuk menganalisis promosi jabatan SDM di SMAIT Permata Bunda Bandar Lampung

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan kontribusi positif terhadap kajian MSDM khususnya dalam proses mengembangkan SDM dilihat dari pendidikan, pelatihan, pengembangan karir dan promosi jabatan. sehingga lembaga pendidikan memiliki SDM yang kompeten, profesional, berkarakter, bermoral dan loyal. Selain itu diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi atau rujukan bagi peneliti-peneliti lain terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat diterapkan bagi Lembaga-Lembaga pendidikan, baik pendidikan bawah, menengah dan tinggi, agar dapat melaksanakan manajemen SDM secara lebih profesional.
- b. Masukan dan umpan balik bagi pihak sekolah dan yayasan untuk memberi informasi mengenai pelaksanaan manajemen SDM, sehingga dapat digunakan untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi di sekolah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen secara terminologi diartikan sebagai pengelolaan⁴², jika secara terminologi manajemen adalah salah satu upaya melakukan pengelolaan seluruh aspek pendidikan untuk mencapai sebuah keberhasilan pendidikan yang diinginkan maka pendidikan menjadi faktor penting yang harus menjadi perhatian khusus dan menjadi tanggung jawab bersama.⁴³

Pendidikan adalah salah satu upaya pembinaan, pembentukan, pengarahan, pencerdasan, dan pelatihan, sebagaimana yang terdapat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada ketentuan umum, disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁴⁴ Omar Muhammad si Youmi al Syaibani mendefinisikan pendidikan islam adalah proses mengubah tingkah laku individu, pada kehidupan pribadi, masyarakat dan alam sekitarnya.⁴⁵ Pendidikan islam seperti yang dijelaskan tersebut mengandung arti menekankan kepada perubahan tingkah laku, bukan saja perubahan terhadap individu saja namun perubahan sosial yang diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari.

Pendidikan merupakan salah satu sarana investasi yang akan menjadikan manusia memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pembangunan bangsa.⁴⁶ Pendidikan yang berkualitas sangat menentukan kualitas suatu bangsa menuju kehidupan yang maju dan

⁴² Buyung Saroha Nasution, "Manajemen Dalam Persepektif Al-Qur'an (Kajian Tafsir)", *Al Fawatih: Jurnal Kajian Al Quran dan Hadis*, Vol. 2 No. 2 (2021), h. 44–63,.

⁴³ Subronto et al., "Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidik", Vol. 3 No. 1 (2021), h. 24–34,.

⁴⁴ C Perkins, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional", *Zitteliana*, Vol. 18 No. 1 (2003), h. 22–27,.

⁴⁵ Nurjali Nurjali dan Kemas Imron Rosadi, "Faktor Yang Mempengaruhi Konsep Al-Qur'an Dan Hadits Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam: Manajemen, Guru, Lingkungan", *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, Vol. 3 No. 1 (2021), h. 20–37,

⁴⁶ Mujayarah Mujayarah dan Rohmat Rohmat, "Pengelolaan dan Pengalokasian Dana Pendidikan di Lembaga Pendidikan", *Arfannur*, Vol. 1 No. 1 (2020), h. 41–54, <https://doi.org/10.24260/arfannur.v1i1.151>.

bermartabat.⁴⁷ Setiap organisasi atau sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki daya saing yang tinggi sehingga mampu menjadi energi positif bagi sebuah lembaga pendidikan untuk bersaing lebih optimal ditengah arus perubahan era yang semakin berkembang.

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁸ Oleh karena itu didalam manajemen pendidikan islam, sumber daya manusia harus dikelola dengan optimal sehingga memiliki kebermanfaatan bukan hanya untuk lembaga pendidikan tersebut namun secara individu dapat berkembang lebih baik baik dari sisi kompetensi kepribadiannya, sosialnya, profesionalismenya dan juga ruhiyahnya.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kolompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”.⁴⁹ Untuk memahaminya, peneliti menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut. Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sabagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sabagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a*

⁴⁷ Belferik Manullang, “<https://jabar.kemenag.go.id/portal/read/urgensi-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-pendidikan>”, *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol. 4 No. 1 (2013), h. 1–14, <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i1.1283>.

⁴⁸ Ni Wayan Ramini Santika, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Karakter*”, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Karakter*, Vol. 04 No. 01 (2020), h. 9,.

⁴⁹ Supiani Supiani et al., “Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu”, *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 (2022), h. 13–25,

profession).⁵⁰

Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak arti yang berbeda-beda namun dapat dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi. Secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.⁵¹ Menurut Suharti kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.⁵²

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁵³ John R Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.⁵⁴ Stoner mengemukakan terminology manajemen sebagaimana dikutip Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁵⁵ Ketiga pendapat tersebut sama-sama menjelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan mengorganisir yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi atau lembaga.

Dale Timpe dalam Yusmiar mengemukakan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: a) Manajemen sebagai suatu proses, b) manajemen sebagai kolektifitas orang-orang

⁵⁰ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000), h. 18

⁵¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Cet. XXIII; Jakarta: Gramedia, 1996), h. 372.

⁵² Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar; Alauddin University Press, 2012), h. 10.

⁵³ George R. Terry, *Principles of Management* (McGraw-Hill Book Hall, Inc., 2000), h. 17

⁵⁴ John R. Schermerhorn Jr., *Management* (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

⁵⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Edisi 2; Yogyakarta: BPF-UGM, 2011), h. 8.

yang melakukan aktifitas manajemen, dan c) manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan.⁵⁶ Harold Kontz dan Cril O'Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pergerakan dan pengendalian.⁵⁷

Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P Hasibuan mendefinisikan: *Management is general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed product or by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so to bring an efficient creation of some product or service.*⁵⁸

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organasasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk jasa secara efisien. Robert Bacal mendefinisikan manajemen yang dikutip Eka Suharti adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsung, yang melibatkan penetapan penghargaan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling besar, prestasi kerja yang diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkannya atau menghilangkannya.⁵⁹

⁵⁶ Yusmiar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai* (Makassar; Alauddin University Press, 2014), h. 10-11

⁵⁷ Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet.I; Jakarta: PT. Refika Aditama, 2008), h. 1

⁵⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Cet.V; Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2

⁵⁹ Eka Suhartini, *Motivasi Kepuasan Kerja, Dan Kinerja* (Makassar; Alauddin University Press, 2013), h. 172.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Manajemen merupakan suatu proses, dalam arti bahwa aktifitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan terus menerus dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Manajemen dikenal adanya beberapa fungsi dasar, dan yang paling sederhana terdiri atas empat macam fungsi, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dikatakan sederhana, karena, beberapa ahli merumuskan fungsi manajemen sesuai dengan latar belakang, pandangan ataupun orientasi masing-masing yang pada prinsipnya dapat diringkas menjadi empat fungsi tersebut di atas. Dalam penerapannya, fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan secara bertahap, yang diawali penyusunan rencana, pengorganisasian orang-orang ke dalam kelompok-kelompok kerja (penggerakkan) serta dibarengi dengan pengawasan.
3. Manajemen merupakan upaya untuk memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia, sehingga dapat mencapai hasil seoptimal mungkin. Kemudian, untuk pengertian sumber daya manusia (SDM) secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi. Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.⁶⁰

Hakikatnya, sifat individualitas pada dasarnya berarti setiap manusia adalah makhluk individual yang memiliki identitas diri sebagai pribadi, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Sifat sosial pada dasarnya setiap individu tidak mungkin hidup sendiri dan menyendiri. Manusia adalah makhluk yang saling membutuhkan, menghormati, berkomunikasi, membantu, dan menolong sehingga terwujud kehidupan bersama di dalam kelompok yang disebut dengan masyarakat. Sedangkan hakikat moralitas manusia pada dasarnya adalah makhluk yang hidup di dalam dan

⁶⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (Cet.III; Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h. 274.

dengan norma-norma/nilai-nilai yang memungkinkannya untuk mewujudkan hakikat individualitas dan sosialitas secara tertib dan damai. Nurul Ulfatin mengemukakan bahwa sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pegawai, pekerja atau karyawan, yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.⁶¹

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah atau instansi (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.⁶²

Sebelum membahas lebih jauh, maka perlu diketahui pengertian MSDM itu dari berbagai sumber dan diperkembangkan untuk lebih menjelaskan tentang pengertian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM). Beberapa pakar atau sumber yang akan memberikan pandangan yang beragam tentang MSDM yaitu:

- a. Sedangkan menurut Boone dan Kurtz menyatakan bahwa: *“Human resources management is the organizational function of planning of human resources needs, recruitment, selection, development, compensation, and evaluation.* Apabila diterjemahkan secara bebas, manajemen sumber daya manusia adalah fungsi perencanaan dari kebutuhan sumber daya manusia yang meliputi organisasi, perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi dan evaluasi.
- b. Pengertian MSDM menurut Marwansyah yaitu : Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan

⁶¹ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016), h.2.

⁶² Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), h.61.

seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.⁶³

- c. Malayu P. Hasibuan, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat.⁶⁴ Berdasarkan pengertian ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia perlu diatur dengan sedemikian rupa agar bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan seefektif dan seefisien mungkin.
- d. Ivancevich menyatakan: *“Human Resource Management is the effective management of people at work. Human Resource Management examines what can or should be done to make working people more productive dan satisfie”* yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, (dan) manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.⁶⁵
- e. Adapun Gerry Dessler berpendapat bahwa *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns”*. Manajemen sumber daya manusia adalah “Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”.⁶⁶
- f. Basir Barthos menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (asset) organisasi yang harus dikelola

⁶³ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010),h.3

⁶⁴ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakrta: PT, Gunung Agung, 2004), h. 269.

⁶⁵ Ivancevich, J.M., *Human Recourse Management*, (Singapore: McGraw-Hill, 1995), h.3

⁶⁶ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Permata Puri Media, 2010),h.5.

dengan baik dan di manfaatkan secara produktif.⁶⁷

- g. Samsuddin mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia menyangkut cara-cara mendesain perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan.⁶⁸
- h. Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya maksimal bagi pencapaian organisasi.⁶⁹
- i. Menurut S. Panggabean Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”⁷⁰
- j. Raymond A. Noe, sebagaimana dikutip oleh Nurul Ulfatin melihat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktikpraktik, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Banyak kalangan menyebutkan konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia”.⁷¹
- k. Wilson Bangun, seorang pendidik besar bidang manajemen, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁷²

⁶⁷ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 2.

⁶⁸ Samsuddin S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h.22

⁶⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (untuk bisnis yang kompetitif), Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2015, h.42.

⁷⁰ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), Cet.Ke-10, h. 8.

⁷¹ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Ed. I (Cet. 1; Jakarta: Rajawali Press, 2016), h. 2-3.

⁷² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. 1; Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), h. 5-6.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta.
3. Manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan mendayagunakan dan memperlakukan orang lain secara manusiawi agar terintegrasi dengan sumber daya lainnya, untuk mewujudkan organisasi yang baik, sehat dan mampu mengembangkan eksistensinya sesuai dengan kondisi lingkungan yang terus berubah.
4. Manajemen sumber daya manusia adalah usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan kesimpulan pengertian tersebut menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam perspektif islam esensi Manajemen Pendidikan Islam itu dijelaskan Allah dalam firman Allah SWT dalam Al-Quran surat Al-Hasyr (59) ayat 18 yang berbunyi:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا

اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

(Qs. Al-Hasyr : 18).⁷³

Selanjutnya di dalam Hadist Rasulullah SAW yang bersabda :

“Dari abu hurairah berkata, Rasulullah SAW bersabda: Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya. Salah seorang sahabat bertanya: “Bagaimanakah menyia-nyiakannya, hai Rasulullah? ”Rasulullah SAW menjawab: “Apabila perkara itu diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya” (HR. Imam Bukhari).

Dengan demikian dapat kita fahami bahwa dalam islam juga memperhatikan terkait mutu dan kualitas SDM. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat pada bidang produksi, pemasaran, keuangan dan kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap sangat penting perannya untuk pencapaian tujuan. Manajemen dapat diartikan sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut, Allah swt., berfirman dalam QS. Al-Nahl/16:68-69:

وَأَوْحَىٰ رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ
وَمِمَّا يَعْرِشُونَ ﴿٦٨﴾ ثُمَّ كُلِي مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ
ذُلًّا تَخْرُجُ مِنْ بَطُونِهَا شَرَابٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِلنَّاسِ إِنَّ فِي
ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٦٩﴾

⁷³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.548

Artinya:

68. *Dan Tuhanmu mewahyukan kepada lebah: "Buatlah sarang-sarang di bukit-bukit, di pohon-pohon kayu, dan di tempat-tempat yang dibikin manusia"*

69. *Kemudian makanlah dari tiap-tiap (macam) buah-buahan dan tempuhlah jalan Tuhanmu yang telah dimudahkan (bagimu). Dari perut lebah itu ke luar minuman (madu) yang bermacam-macam warnanya, di dalamnya terdapat obat yang menyembuhkan bagi manusia. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Tuhan) bagi orang-orang yang memikirkan.⁷⁴ (QS. Al-Nahl :68-69)*

Menurut Quraish Shihab, firman Allah swt. yang memerintahkan lebah untuk membuat sarang-sarangnya merupakan perintah melakukan pekerjaan yang sangat mengagumkan baik pada prosesnya maupun pada hasilnya. Pembuatan dan pengelolaan sarang secara bersama-sama oleh lebah merupakan pekerjaan yang teratur apik, misalnya dalam hal pemilihan bentuk lubang-lubang penampung madu. Sarang lebah terdiri dari lubang-lubang segi enam (*hexagonal*) yang berukuran sama, bukan segi empat atau segi tiga atau segi lainnya yang memungkinkan adanya celah bagi masuknya serangga lain. Lubang-lubang hexagonal itu ditutup dengan cairan yang hampir membeku yang merupakan selaput yang sangat halus sehingga madu tidak mudah tumpah. Sarang tersebut dibuat di tempat yang bersih, jauh dari polusi, di pohon-pohon, dan pegunungan. Kata *ya'risun*, terambil dari kata „arasya yakni membangun dan meninggikan.⁷⁵

Dari penafsiran tersebut dapat dipahami pentingnya pengorganisasian potensi untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Untuk memperoleh hasil kerja yang baik, sebagaimana kualitas madu pada lebah dalam ayat di atas, diperlukan suatu proses yang teratur dan terencana secara baik pula. Mengumpulkan sejumlah potensi (sumber daya) dan bersama-sama menyusun rencana serta tugas masing-masing bidang guna mencapai suatu tujuan tertentu. Pengelolaan SDM dan organisasi menjadi kunci eksistensi suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*)

⁷⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.273

⁷⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Volume 7 (Cet. VIII; Jakarta: Lentera Hati, 2007), h. 283-289.

mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi pegawai, menpendidiks relasi kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktifitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan, berbagai sasarannya dan kemampuannya menghadapi tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai.

Proses manajemen sumber daya manusia menurut Nurul Ulfatin meliputi fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*), dan fungsi operasional antara lain: pengadaan atau perekrutan (*recruitment*), pengembangan (*development*), pembayaran (*compensation*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).⁷⁶

Manajemen sumber daya manusia sekarang ini lebih menekankan pada upaya memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara profesional dan sejahtera. Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia di lingkup sekolah merupakan bagian manajemen yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas, dan komitmen para pendidik serta tenaga kependidikan agar sekolah atau organisasi pendidikan memiliki kekuatan bukan hanya sekedar bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*).

Selanjutnya, menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting pada organisasi dan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibanding dengan sumber daya lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan

⁷⁶ Hj. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Cet.I; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), h. 6

mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.⁷⁷ Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, orientasi dan penempatan, pendidikan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi. Dan tujuan akhir manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan mutu produktifitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik bagi pegawai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian manajemen keorganisasian harus menfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia yang mempunyai tugas mengelola unsur sumber daya manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, mampu menciptakan bukan hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelegen (*intelligence*), kreatif (*creatife*), dan imajinasi (*imagination*).

Seiring dengan waktu, peran manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan dengan munculnya berbagai perkembangan. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama bidang transportasi dan komunikasi yang telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan usaha yang semakin kompleks. Peran sumber daya manusia yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula sumber daya manusia dipandang sebagai biaya, namun saat ini sumber daya manusia merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi.⁷⁸

Banyaknya tantangan kerja domestik dan global, menjadikan peran sumber daya manusia yang bermutu menjadi sangat strategis. Organisasi yang mengabaikan unsur mutu sumber daya manusia akan semakin terpinggirkan. Tidak mungkin produk organisasi yang bermutu (berdaya saing kuat) akan terjadi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu.⁷⁹ Paradigma organisasi yang mempekerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber

⁷⁷ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. III; Jakarta: Grasindo, 2005), h. 11.

⁷⁸ Lina Ananta dan Lina Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 14.

⁷⁹ Siti Maesaroh, "Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Man 2 Banyumas", (2022), tersedia pada <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/13361> (2022).

daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu mempekerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras, cerdas, integritas, memiliki hasrat dan ambisi tinggi dalam berkarier.

Peranan sumber daya manusia sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dapat bersaing, bertahan dan mampu menghadapi berbagai tantangan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan, kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.⁸⁰

Bagi sekolah, kehadiran dan dukungan sumber daya manusia yang kuat sangat diharapkan. Bahkan dalam hal ini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama untuk memperbaiki citra sekolah sebagai lembaga pendidikan dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif. Kebutuhan ini tidak dapat dihindari karena masalah yang muncul pada perkembangan organisasi sekolah bersumber pada manusia dan hanya dapat diselesaikan oleh manusia. Kenyataan seperti itu secara tidak langsung menuntut para pengelola sekolah untuk lebih bersikap rasional dan berorientasi kepada masyarakat luas serta dapat beradaptasi secara cepat dengan lingkungan.

Manajemen sumber daya manusia di sekolah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan yang akan terjadi di sekolah, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab dan mengatasi tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki sekolah lain.⁸¹ Menurut Marihot T.E, manajemen sumber daya manusia dikategorikan sebagai sistem terbuka, yaitu mempunyai ciri bahwa keberadaannya sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Maka semua aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu sekolah seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta lainnya merupakan proses perubahan (proses

⁸⁰ Deni Pandu Putra Kusuma dan Ahmad Nasrulloh, “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah”, *Al-fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 4 No. 2 (2022), h. 142–57, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i2.286>.

⁸¹ Sulistiyowati Gandariyah Afkari et al., “Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah”, *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, Vol. 1 No. 2 (2022), h. 498–513, <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.58>.

transformasi) dimana masukan adalah tantangan-tantangan lingkungan dan karakteristik manusia seperti kemampuannya, pendidikannya, dan lainnya, sedangkan output-nya adalah pendidik dan pegawai yang produktif yang dibutuhkan organisasi, serta feed back-nya adalah informasi tentang sejauh mana sumber daya manusia dapat memenuhi apa yang diharapkan.⁸² Selain itu, manajemen sumber daya manusia di sekolah juga harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif, seperti meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi bekerja, memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, menciptakan kapasitas kerja, supervisi yang kompeten, menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, adanya umpan balik (*feed back*) dan lingkungan sosial yang positif serta keadilan.⁸³

Berdasarkan urian di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral, karena perilaku, mutu dan kinerja di sekolah tidak dapat lebih baik dari mutu sumber daya manusia yang dipkerjakannya. Demikian pula manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan mutu sekolah hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien, apabila pimpinan dan manajemen sekolah terus menerus berorientasi pada usaha memperbaiki perilaku organisasi untuk meningkatkan mutu kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungannya.

b. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan sekumpulan individu yang berkumpul karena memiliki tujuan bersama dan menjadi bagian penting dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Setiap lembaga khususnya dalam lembaga pendidikan sangat memerlukan adanya sumber daya manusia, karena bagi lembaga SDM adalah aset yang paling berharga yang dimiliki. Al quran menjelaskan tentang karakteristik sumber daya manusia yang dapat bermanfaat dan dapat dimanfaatkan dalam sebuah lembaga:

1. Memiliki tujuan untuk melakukan pekerjaan dalam rangka beribadah kepada Allah, sebagaimana dalam Al Quran surat Ad Dzariyat ayat 56-57 yang berbunyi:

⁸² Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 18.

⁸³ Lina Ananta dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, h. 19.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِّن رِّزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونِ ﴿٥٧﴾

Artinya: "Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku. Aku tidak menghendaki rezeki sedikit pun dari mereka dan Aku tidak menghendaki agar mereka memberi makan kepada-Ku. (Q.S Ad Dzaariyat: 56-57)"⁸⁴

2. Bekerja sebagai penyeimbang antara kebutuhan jiwa dan jasmani, sebagaimana dijelaskan dalam al quran surat Al Qashas ayat 77 yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan. (Q.S. Al Qashas: 77)"⁸⁵

3. Bekerja keras untuk mendapatkan rezeki yang disertai dengan takwa dan taqwa kepada Allah, sebagaimana disebutkan dalam al quran surat Al Mulq ayat 15 yang berbunyi:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن

⁸⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.523

⁸⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.394

رَزَقَهُ ۖ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajihilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

4. Bekerja dengan jalan yang halal dan menghindari dari yang haram, sebagaimana dijelaskan dalam Al Quran surat Al Maaidah ayat 100 yang berbunyi:

قُلْ لَا يَسْتَوِي الْحَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْحَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَأُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠٠﴾

Artinya: Katakanlah (Muhammad), "Tidaklah sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya keburukan itu menarik hatimu, maka bertakwalah kepada Allah wahai orang-orang yang mempunyai akal sehat, agar kamu beruntung."⁸⁶

5. Bekerja dengan jujur dan amanah, sebagaimana disebutkan dalam al quran surat Al Baqarah ayat 177 yang berbunyi:

﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَءَاتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا ۗ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ

⁸⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.124

Artinya: Kebajikan itu bukanlah menghadapkan wajahnya ke arah timur dan ke barat, tetapi kebajikan itu ialah (kebajikan) orang yang beriman kepada Allah, hari akhir, malaikat-malaikat, kitab-kitab, dan nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabat, anak yatim, orang-orang miskin, orang-orang yang dalam perjalanan (musafir), peminta-minta, dan untuk memerdekakan hamba sahaya, yang melaksanakan salat dan menunaikan zakat, orang-orang yang menepati janji apabila berjanji, dan orang yang sabar dalam kemelaratan, penderitaan dan pada masa peperangan. Mereka itulah orang-orang yang benar, dan mereka itulah orang-orang yang bertakwa. (Q.S. Al Baqarah:177)⁸⁷

Berdasarkan karakteristik manusia yang telah dijelaskan tersebut maka pentingnya dalam sebuah lembaga pendidikan untuk mengelola manajemen sumber daya manusia sehingga dapat mewujudkan dari tujuan lembaga itu sendiri, karena peran pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah lembaga merupakan segala potensi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara individu maupun lembaga.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Menurut Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga

⁸⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.27

berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.⁸⁸

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Ada 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Kemasyarakatan/sosial.

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan Organisasional.

Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- 3) Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (*work life*) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
- 4) Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman dan perlindungan terhadap hak karyawan.
- 5) Membantu organisasi mencapai tujuannya.

⁸⁸Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), cet. Ke-4, h. 118.

- 6) Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
 - 7) Mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada karyawan.
 - 8) Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara social.
 - 9) Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.
3. Tujuan Fungsional.

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

d. Tujuan Pribadi.

Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan barangkali memilih manarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan. Penerimaan (goal acceptance) merupakan prasyarat yang penting bagi terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.⁸⁹

Berdasarkan uraian tersebut bisa disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan/lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antar factor

⁸⁹ Miftahul, *Tujuan Sumber Daya Manusia*, <http://www.hrcentro.com/artikel/TujuanSumberDayaManusia.html>, (diakses 20 Maret 2017).

eksternal dan factor internal. Kedua faktor ini saling memengaruhi antara satu dan lainnya. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan/ lembaga secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan/lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara garis besar fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dideskripsikan, sebagai berikut:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia

Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM.⁹⁰ Selain itu, juga bertujuan untuk mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya job analysis, yakni proses pendeskripsikan dan pencatatan tentang jabatan/pekerjaan yang didasarkan pada uraian pekerjaan (*job description*) yang meliputi komponen-komponen, seperti: tugas-tugas, tujuan, tanggung jawab, kondisi kerja dan karakteristiknya. Setelah itu dibuatlah *job specification* (spesifikasi jabatan) yang memuat uraian tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta kepribadian yang diperlukan individu untuk melaksanakan jenis jabatan tertentu.

2. Pengadaan staf sumber daya manusia / Rekrutmen

Setelah perencanaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan, selanjutnya organisasi berusaha memenuhi kebutuhan tenaga sesuai dengan tipe pekerjaan, jumlah dan karakteristik personalia yang diperlukan. Fungsi pengadaan antara lain pelaksanaan rekrutmen calon tenaga (*job applicants*), pelaksanaan seleksi calon tenaga sesuai dengan pekerjaan dan

⁹⁰ Leony Ndoen et al., "Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Universitas Nusa Cendana Kupang", *Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Universitas Nusa Cendana Kupang*, Vol. 16 No. 1 (2023), h. 1–3,.

karakteristik tenaga yang diperlukan dan penempatan penugasan/penguasaan staf. Rekrutmen adalah usaha mencari dan mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih personalia yang benar-benar cocok dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai staf berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan panjang. Sedangkan penempatan merupakan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, kemampuan preferensi, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh calon pegawai atau anggota organisasi tersebut.⁹¹

3. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut Rowland and Ferris adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan.⁹² Dengan penilaian kinerja karyawan seperti ini, sangat dimungkinkan terbangun etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus. Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah:

- 1) Pengembangan manajemen.
- 2) Pengukuran dan peningkatan prestasi.
- 3) Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi.
- 4) Membantu fungsi perencanaan MSDM ke depan.
- 5) Media komunikasi antara atasan dan bawahan.⁹³

4. Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka

⁹¹ Didih Syakir Munandar et al., *Loc.Cit.*

⁹² Rosida NST Hanum dan Zamzami, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMK Swasta Airlangga*”, *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, Vol. 2 No. 2 (2021), h. 22–32.,

⁹³ *Ibid*,h.64.

dalam belajar. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yakni: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan (*inforcement*) tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentransferan pengetahuan. Dua model pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan adalah:

- 1) *On the job programs*, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu.
- 2) *Off the job programs*, yakni model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan.⁹⁴

Terdapat tiga jenis keterampilan yang bisa dilakukan oleh para manajer dalam program pelatihan dan pengembangan, yakni:

- (a) Teknis dan profesional;
- (b) Interpersonal, seperti pemahaman memotivasi personalia, efektifitas hubungan dan sensitivitas (kepekaan hubungan);
- (c) Manajerial dan administratif, seperti pemahaman atas kompleksitas lembaga pendidikan, merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, memecahkan masalah dan melaksanakan pengawasan⁹⁵

e. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

Suatu lembaga pendidikan yang telah memiliki sejumlah personalia perlu pemeliharaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari usaha tersebut, lembaga pendidikan harus menciptakan dan mempertahankan hubungan kerja yang efektif dengan para personalia, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif.⁹⁶ Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan tersebut bisa bertahan dan sukses melalui usaha-

⁹⁴ Neneng Hayati dan Erwin Yulianto, "Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia", *Journal Civics & Social Studies*, Vol. 5 No. 1 (2021), h. 98–115, <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>.

⁹⁵ M.Pd Dr. Candra Wijaya et al., *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 2019.

⁹⁶ *Ibid*, h.64.

usaha dan kreatifitas sumber daya manusia, organisasi pendidikan dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal demikian menggambarkan bahwa potensi yang dimiliki manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Tanpa sumber daya manusia, barangkali sistem dan infrastruktur secanggih apapun tidak akan dapat menjalankan roda organisasi pendidikan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam pencapaian tujuan organisasi pendidik.

Dessler menyatakan ada aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi MSDM yakni, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
- 2) Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
- 3) Penyusunan staff. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan
- 4) Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.
- 5) Pengendalian. Menetapkan standar, standar kualitas, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar- standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

5. Manajemen SDM dalam Pandangan Islam

Pada dasarnya setiap organisasi tidak akan lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang dapat membantu melaksanakan serangkaian aktivitas dalam membantu melaksanakan serangkaian aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.⁹⁷ Untuk itu diperlukan pula peran aktif manajer dalam memahami dan mengelola orang- orang yang ada dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia ini tidak saja mengandalkan

⁹⁷ Benjamin Bukit et al., “*Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, Zahir Publishing, Vol. 10 No. 2 (2017), h. 1–148,.

pada fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, namun pada implementasinya, mengandalkan pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi. Dari sisi pandangan agama Islam, hal ini juga tidak mengalami perbedaan. Semua Praktek manajemen sumber daya manusia semuanya dijalankan dengan sebaik- baiknya, berdasarkan apa yang sudah ada dalam Quran dan Hadist. Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13 berikut ini:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripadanya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir. (Q.S. Al Jatsiyah: 13)⁹⁸

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Di dalam surah Ar-Rohman ayat ke 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT.

يَمَعَشَرَ الْجَنِّ وَالْإِنسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ ﴿٣٣﴾

⁹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.499

Artinya: "Hai jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan". (Q.S Ar Rahman:33)⁹⁹

MSDM yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fatonah dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami. Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa. Sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Ra'du ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S. Ar Ra'du:11)¹⁰⁰

Pada ayat tersebut dapat kita lihat bahwa Islam menghendaki setiap Insan untuk kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu dalam hal pengelolaan SDM diperlukan usaha yang maksimal sehingga dapat mewujudkan suatu tujuan dan cita-cita yang diinginkan

⁹⁹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.532

¹⁰⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.250

oleh Islam.

Al-Qur'an menyebutkan tentang salah satu fungsi MSDM, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. dalam Surat Al Anfal ayat 27

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ

تَعْلَمُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu Mengkhianati amanat- amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (Q.S Al Anfal: 27)¹⁰¹

Demikian juga Surat An Nisaa' ayat 58 Allah yang berbunyi:

وَاللَّهُ يُرِيدُ أَنْ يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ أَنْ تَمِيلُوا

مَيْلًا عَظِيمًا

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

(Q.S An Nisa: 58)¹⁰²

Dalam ayat diatas menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Dari paparan mengenai pandangan Islam, bahwa Islam sangat menganggap penting keunggulan dan pengelolaan SDM sehingga dapat menjadikan manusia menjalankan fitrahnya sesuai yang ditetapkan oleh Allah SWT, SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan

¹⁰¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.180

¹⁰² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007), h.87

lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia dalam rangka mempersiapkan diri di *era society* 5.0 harus memiliki keterampilan dasar teknologi digital dan mindset atau pola pikir kreatif, karena prasyarat kompetensi di abad ke-21 berfokus pada kemampuan 4C yaitu, *creative thinking, critical thinking and problem solving communication and collaboration*. Pendidikan diyakini sebagai salah satu bidang yang memiliki peran penting dan strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Bahkan menjadi faktor dominan di dalam proses peningkatan kecerdasan bangsa. Betapa penting dan strategis peranan pendidikan di dalam pembangunan bangsa, hal tersebut telah diakui sejak dirumuskannya UUD 1945. Tanpa bangsa yang cerdas tidak mungkin bangsa itu ikut serta dalam percaturan global. Pendidikan merupakan kunci utama bagi suatu negara untuk unggul dalam persaingan global. Pendidikan dianggap sebagai bidang yang paling strategis untuk mewujudkan kesejahteraan nasional. Sumber daya Manusia (SDM) yang cerdas dan berkarakter merupakan prasyarat terbentuknya peradaban yang tinggi

2. Konsep Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan

a. Pendidikan

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁰³ Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Untuk mencapai suatu tujuan organisasi diperlukan SDM yang kompeten, berkualitas, kredibel, berintegritas, dan mempunyai semangat yang tinggi.¹⁰⁴ Dari beberapa hasil studi, diperoleh hasil bahwa rendahnya kualitas SDM dalam produksi disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang masih rendah, sehingga sulit memahami atau menguasai teknologi yang diperlukan dan sulit menerima atau beradaptasi dengan proses pembaruan akibat perkembangan Iptek yang sangat cepat.

Keberadaan Abad ke-21 ditandai dengan adanya era revolusi industri 4.0 yang mana pada abad ke-21 menjadikan abad

¹⁰³ Samsuni. Samsuni, "Manajemen Sumber Daya Manusia", *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 17 no 31 No. 31 (2017), h. 113–24, tersedia pada <http://ejurnal.staialfalahbjb.ac.id/index.php/alfalahjikk/article/view/19> (2017).

¹⁰⁴ *Ibid.*

keterbukaan atau abad globalisasi. Pada saat ini Indonesia memasuki dan bahkan sedang berjalan era revolusi industri 4.0 yang diyakini akan membuka kesempatan kerja dan juga lapangan pekerjaan yang lebih luas dan sangat banyak serta membangun pekerjaan manusia menjadi lebih cepat, mudah dan hasil yang memuaskan. Dapat diartikan kehidupan manusia pada abad ke-21 mengalami banyak perubahan dan juga pada abad ini meminta kualitas sumber daya manusia yang berkualitas dalam segala usaha dan hasil kerjanya. Perubahan pada era ini tidak dapat dipungkiri oleh siapapun. Sebagaimana telah diketahui bahwa pada abad ke-21 sudah berubah total dalam segi masyarakatnya, lingkungannya dan juga dalam kesehariannya. Perubahan yang terjadi sangat cepat sekali dan apabila dilakukan dengan baik akan mendapatkan hasil yang baik pula.

Dalam bidang Pendidikan, motivasi saja tidak cukup dalam mewujudkan cita-cita, harus ada bukti atau wujud konkret dan usaha yang keras untuk pemerintahan Indonesia bahkan kita semua dalam menyongsong era digitalisasi. Tantangan yang akan dihadapi juga pastinya dalam setiap transisi inovasi dan teknologi. Para pendidik dan peserta didik pun harus berani dan siap untuk mengambil langkah baru untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 ini. Tantangan yang berat yaitu jika tidak dapat mengubah cara mendidik dan belajar-mengajar. Dan dalam 30 tahun mendatang akan mengalami kesulitan besar. Sistem Pendidikan membutuhkan Gerakan baru untuk merespon era revolusi industri 4.0.¹⁰⁵

Oleh karena itu, perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan teknis dan manajemen. Pendidikan dan pelatihan mempunyai peran yang sangat besar dalam membekali karyawan agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan, bukan proses sesaat, mengingat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang sangat pesat seperti saat ini. Konsep dasar pendidikan dan pelatihan adalah upaya memberikan bekal bagi karyawan untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapinya. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa "Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil". Pendidikan dan pelatihan

¹⁰⁵ Fukue-jima Island et al., "Peran Manajemen Pendidikan Nonformal Berbasis Masyarakat Sebagai Upaya Peningkatan", Vol. 71 No. 1 (2021), h. 63-71.

kepegawaian juga merupakan bagian dari suatu sistem pembinaan karier pegawai negeri sipil yang bermakna pada pengembangan kepegawaian. Pendidikan merupakan totalitas interaksi manusia untuk pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses yang terus-menerus yang senantiasa berkembang. Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur dan berlangsung dalam waktu yang relatif lama.¹⁰⁶ Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM, terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian.

Pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum melaksanakan pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya.¹⁰⁷

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu: (1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; (2) menciptakan aparat yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan; (3) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; dan (4) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. pelatihan sebagai upaya organisasi yang bertujuan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan dasar yang diperlukan untuk pelaksanaan efisien pekerjaan.

Beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan, antara lain: (1) pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik; (2) menghemat bahan baku, karena sedikit melakukan kesalahan; (3) penggunaan sarana dan prasarana kantor dapat dilakukan dengan baik sehingga peralatan tersebut menjadi tahan lama; (4) angka kecelakaan

¹⁰⁶ M Carda dan H Hasyim, "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Bulukumba", ... : *Journal of Economics, Management and ...*, Vol. 16 No. 1 (2021), h. 40–48, tersedia pada <http://ojs.stkip-yupup.ac.id/index.php/equity/article/view/425> (2021).

¹⁰⁷ S Makka et al., "Pendidikan dan Pelatihan pada Aparat Desa dalam pelaksanaan tugas pemerintahan desa di Kecamatan Pattallassang Kabupaten Gowa", *Ampera Journal*, Vol. 5 No. 2 (2017), h. 73–78,.

kerja dapat ditekan sekecil-kecilnya; dan (5) rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dapat meningkat.¹⁰⁸

b. Pelatihan

Menurut Hamalik pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.¹⁰⁹ Menurut pendapat lain dijelaskan bahwa pelatihan (training) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan juga diartikan sebagai proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dengan mengutamakan pemberian praktik daripada teori.¹¹⁰

Pelatihan kerja dapat diartikan sebagai suatu proses di mana orang mendapat kapabilitas untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi, sehingga dana, waktu, dan segala usaha tidak sia-sia.¹¹¹ Sri Wahyuningsing menjelaskan, bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.¹¹² Umar melihat perbedaan pelatihan dan pengembangan dari segi waktu, di mana

¹⁰⁸ Mislan Sihite, "Peran Kompetensi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Berdaya Saing Tinggi Di Era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 1 No. 1 (2018), h. 1–8.

¹⁰⁹ Yandra Rivaldo et al., "Pengaruh Pelatihan Kerja, Promosi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Perawat Rsbp Batam", *Jurnal AS-SAID*, Vol. 1 No. 2 (2021), h. 2774–4175,.

¹¹⁰ Sulaiman dan Asanudin, "Analisis Perananpendidikanpelatihandalam Peningkatan Kinerjapegawai", *Jurnal Akuntanika*, Vol. 6 No. 1 (2020), h. 39–45,.

¹¹¹ Lina dan Lina Ellitan Ananta, "No Title", *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern.*, 2007.

¹¹² Sri Wahyuningsih, "Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Warta Edisi*, Vol. 60 No. April (2019), h. 91–96, tersedia pada <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/413> (2019).

pelatihan ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, adapun pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan di masa yang akan datang. Berdasarkan dari beberapa pengertian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu alat yang penting bagi perusahaan untuk merubah kinerja karyawan guna mencapai pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan.

Secara umum, tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Semakin baik program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi, maka semakin terampil karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang secara rutin memperoleh pendidikan dan pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan output yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak berpendidikan. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten.

Pengembangan SDM mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat. Para karyawan/pekerja yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, karena untuk meningkatkan produktivitas kerja selalu ada cara yang lebih baik. Peningkatan, pengembangan, dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan, dan latihan.¹¹³

Human resources development, nilai-nilai kompetensi seorang karyawan/pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan, atau pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja actual dengan penekanan pada pengembangan skill, knowledge, and ability yang secara signifikan akan dapat memberikan standar perilaku dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap mengetahui, mengenal, dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis dan dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari.¹¹⁴

¹¹³ Herman Halta, *Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM*, 2023.

¹¹⁴ Ainia Hidayah dan Syahrani Syahrani, "Internal Quality Assurance System Of Education In Financing Standards and Assessment Standards", *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, Vol. 3 No. 2 (2022), h. 291–300, <https://doi.org/10.54443/injoe.v3i2.35>.

Pelatihan akan bermanfaat bagi suatu organisasi apabila kebutuhan pelatihan dianalisis pada saat dan waktu yang tepat.¹¹⁵ Pelatihan merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia memberi kesempatan, baik untuk latihan maupun untuk pengembangan.

Pelatihan kerja memiliki banyak manfaat bagi karyawan. Pelatihan kerja mampu mendorong karyawan memberikan jasanya lebih lama di perusahaan.¹¹⁶ Karyawan yang menjadi lebih terlatih, terdidik, dan lebih ahli, maka dapat meningkatkan kepercayaan dirinya¹¹⁷. Pelatihan kerja juga dapat berfungsi menciptakan kepuasan kerja serta merupakan alasan pokok individu untuk tetap atau meninggalkan perusahaan¹¹⁸. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pemberian pelatihan kerja mampu meningkatkan kepuasan seseorang di tempat kerja¹¹⁹. Penelitian lain yang menemukan bahwa karyawan yang menerima pelatihan secara efektif memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang lebih dibandingkan karyawan yang kurang efektif menerima pelatihan.

Selanjutnya Lateiner mengatakan bahwa para pegawai berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien bila mereka sebelum bekerja menerima pelatihan dahulu di bawah pengawasan seorang pengawas instruktur ahli. Menurut Taylor bahwa salah satu dari pada "*Duties of management*" ialah memilih pekerja yang terbaik untuk setiap tugas tertentu, untuk selanjutnya melatih dan mendidiknya.¹²⁰

Sebelum melakukan pengukuran tingkat pendidikan dan latihan, terlebih dahulu harus dirumuskan definisi operasional pendidikan dan latihan. Dari teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai/organisasi untuk

¹¹⁵ Nurul Qamariyah dan Ali Nurhadi, "*Pentingnya Analisis Kebutuhan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan berbasis IT bagi Guru PAI di Tengah Pandemi Covid'19*", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 4 No. 1 (2021), h. 7–15, tersedia pada <https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IJIEI/article/view/11647/6280> (2021).

¹¹⁶ Imam Ruhayat et al., "*Peran Pelatihan dan Keterikatan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi*", *Technomedia Journal*, Vol. 7 No. 1 (2022), h. 90–110, <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>.

¹¹⁷ Mutiya Mutiya et al., "*Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Pekanbaru*", *Jurnal Daya Saing*, Vol. 8 No. 3 (2022), h. 432–42, <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982>.

¹¹⁸ Riska Ariana, "*Hubungan Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Strategi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Riau*", Vol. 25 (2016), h. 1–23,.

¹¹⁹ Daniel Sylvester Simanjuntak et al., "*Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*", *Universitas Methodist Indonesia Jalan Hang Tuah*, Vol. 3 No. 2 (2015), h. 6–13, tersedia pada <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8/8> (2015).

¹²⁰ Feti Fatimah Maulyan, "*Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review*", *Jurnal Sain Manajemen*, Vol. 1 No. 1 (2019), h. 40–50, tersedia pada <http://ejurnal.univbsi.id/index.php/jsm/index>. (2019).

memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Konstruk pendidikan dan latihan diukur dengan indikator: 1. Kesempatan mengikuti pendidikan lanjut; 2. Kesempatan mengikuti Diklat; 3. Kesempatan mengikuti TOT, seminar, workshop, simposium dan sejenisnya. Dimensi kesempatan mengikuti pendidikan lanjut diukur dari: (a) kesempatan mengikuti pendidikan S-2/S-3; (b) peluang mendapatkan beapeserta didik S-2/S-3. Dimensi kesempatan mengikuti Diklat diukur dari indikator: (a) jumlah Diklat yang pernah diikuti; (b) jumlah jam Diklat yang pernah diikuti. Dimensi kesempatan mengikuti TOT/seminar diukur dari indikator: (a) jumlah TOT yang pernah diikuti; (b) jumlah jam TOT yang pernah diikuti; dan (c) Jumlah seminar dan sejenisnya yang pernah diikuti.

c. Pengembangan Karir

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya.¹²¹ Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan seseorang.¹²² Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Salah satu dorongan pegawai bekerja dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dan salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam karir. Karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Karir adalah kemungkinan yang terbuka bagi setiap pegawai dalam rangka mendapatkan kedudukan atau jabatan tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan memasuki pendidikan dan pelatihan serta pemindahan atau alih penugasan. Karir juga merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi, atau perjalanan seseorang yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja dalam organisasi tersebut.¹²³

¹²¹ Rs. Kurni Setyawati, "Peran Bagian SDM & Perlunya Perencanaan Karier bagi Karyawan", *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, Vol. 6 No. 2 (2021), h. 177-91, <https://doi.org/10.36914/jak.v6i2.670>.

¹²² Abdul Kadir, "Peranan brainware dalam sistem informasi manajemen jurnal ekonomi dan manajemen sistem informasi", *Sistem Informasi*, Vol. 1 No. September (2018), h. 60-69, <https://doi.org/10.31933/JEMSI>.

¹²³ M A Pramono dan S Handini, "Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai kesyahbandaran utama

Dengan perkataan lain karir adalah suatu urutan promosi yang lebih menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi bagi seseorang pegawai selama berkarya dalam suatu organisasi. Sutrisno menyatakan Pengembangan karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Selanjutnya dalam jurnal lain dijelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.¹²⁴ Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun nonmaterial, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan pengembangan karir menurut Nawawi mengatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.¹²⁵ Handoko, menyatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh setiap orang yaitu, prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsors serta kesempatan-

tanjung perak ...”, *Soetomo Business Review*, Vol. 1 (2020), h. 52–65, tersedia pada <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/2851> (2020).

¹²⁴ Agus Wahyudi Salasa Gama. Ni Putu Yeni Astiti I Kadek Dicky Pranayudha, “*Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tembuku, Kabupaten Bangli*”, *Jurnal Emas*, Vol. 3 No. 9 (2022), h. 51–70..

¹²⁵ Lijan Poltak Sinambela, “*Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat jenderal kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi*”, n.d., h. 1–17..

kesempatan untuk tumbuh.¹²⁶ Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah interaksi antara perencanaan karir individual dengan perencanaan karir manajemen perusahaan dimana pengembangan karir yang dilakukan perusahaan pada umumnya dimaksudkan untuk mengembangkan dan mendidik pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap pegawai yang berkompeten.

Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab aparat pemerintah. Jika perencanaan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi tidak jelas dan sering kali terjadi peningkatan jabatan dari orang-orang tertentu bukan kinerjanya maka motivasi kerja pegawai akan hilang dan prestasi kerja juga akan menurun. Pegawai menjadi pasrah dan tidak peduli serta tidak memiliki rasa tanggung jawab sepenuh hati terhadap tugas yang dibebankan padanya, karena pegawai tersebut merasa tidak memperoleh reward atas kerja kerasnya. Adapun beberapa tugas pengembangan karir tradisional sebagai berikut: 1. Perencanaan pengembangan karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak. 2. Pelaksanaan pengembangan karir tergantung sepenuhnya pada organisasi/perusahaan. 3. Kontrol hasil pengembangan karir dilakukan secara ketat oleh organisasi/perusahaan. 4. Pengembangan karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi.¹²⁷

Sedangkan menurut Sutrisno, mengemukakan bahwa ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan yaitu:

1. Sikap atasan dan rekan sekerja bila mengamati fenomena yang ada di dalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun karirnya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan.

¹²⁶ Andi Firdha Muafiah, "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Guru Tk Di Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang", *Ayan*, Vol. 8 No. 5 (2019), h. 55..

¹²⁷ Abdul Kadir Ritonga, "Pengembangan dan Pembinaan Karir Guru di bidang Pendidikan Kejuruan", *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, Vol. 6 No. 2 (2022), h. 3973-82, <https://doi.org/10.58258/jisip.v6i2.3042>.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.

5. Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.¹²⁸

Dimensi Pengembangan Karir Menurut Simamora dimensi pengembangan karir meliputi manajemen karir (career management) dan perencanaan karir (career planning). 1. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan. 2. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.¹²⁹

Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir.

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai, setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karir. Menurut Handoko tujuan dari pengembangan karir adalah: a. Untuk

¹²⁸ Jennifer Brier dan lia dwi jayanti, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Taraphone Denpasar”, Vol. 21 No. 1 (2020), h. 1–9, tersedia pada <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203> (2020).

¹²⁹ Riska Ariana, “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Perusahaan Swasta”, Vol. 3 No. 3 (2016), h. 1–23,.

mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan c. Untuk mendorong pertumbuhan d. Untuk mengurangi penimbunan e. Untuk memuaskan kebutuhan karyawan f. Untuk meningkatkan karir.¹³⁰

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Mangkunegara adalah sebagai berikut: a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*). b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya. c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya. e. Membuktikan tanggung jawab social. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai.

d. Promosi Jabatan

Terdapat banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian promosi jabatan, antara lain sebagai berikut: Menurut Hasibuan promosi jabatan merupakan perpindahan seorang karyawan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab pada jabatan yang lebih tinggi dalam satu organisasi sehingga mengakibatkan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang semakin besar semakin besar.

Menurut Irham Fahmi promosi adalah suatu kenaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi.¹³¹ Sedangkan menurut Siagian bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah, seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggungjawab

¹³⁰ *Ibid.*

¹³¹ Muhamad Indra Yudha Kusuma, "*Rotation, Mutation and Promotion as Part Of Talent Development*", 2016.

dan penghasilan yang lebih besar pula.¹³² Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.

Promosi dianggap sangat penting bagi setiap karyawan, karena dengan promosi karyawan merasa ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggungjawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan juga berperan dalam menarik pelamar yang semakin banyak untuk memasukkan lamarannya pada perusahaan tersebut, sehingga proses pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah.¹³³ Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil/tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan juga akan semakin sulit bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena peranan promosi sangat besar bagi perusahaan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, maka akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih berusaha meningkatkan kinerjanya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan suatu perpindahan jabatan dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar pula. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya promosi maka karyawan akan termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dengan harapan akan memperoleh promosi jabatan yang diadakan oleh perusahaan, dengan demikian akan membawa dampak yang baik pula untuk kemajuan suatu perusahaan.

¹³² A Herawati et al., “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Promosi Jabatan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo”, *ULIL ALBAB: Jurnal ...*, Vol. 1 No. 10 (2022), h. 3660–7.

¹³³ Amelia Wahyuni et al., “The Influence of Career Development and Position Promotion on Employee Work Enthusiasm at the Regional Representative Council Office of Bengkulu Province”, Vol. 2 No. 1 (2023), h. 25–34.,.

Asas-Asas Promosi Karyawan Dalam program promosi jabatan asas promosi harus di paparkan dengan jelas, sehingga karyawan mengetahui dan memahami dengan jelas serta dapat menerapkan untuk memperoleh kesempatan promosi tersebut. Asas-asas promosi karyawan meliputi: a. Kepercayaan Bahwa dalam menerapkan promosi jabatan, suatu perusahaan harus mengutamakan kepercayaan atas kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pada suatu jabatan tertentu. Sehingga karyawan baru akan dipromosikan jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, kecakapannya dalam memangku jabatan. b. Keadilaan Bahwa dalam menerapkan promosi jabatan perusahaan harus bersikap adil terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan seluruh karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih serta tidak memandang suku, golongan dan keturunannya. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik serta memiliki peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kinerjanya. c. Formasi Promosi jabatan harus dilaksanakan berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.¹³⁴

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan karyawan perusahaan harus berlaku adil terhadap semua karyawan tanpa memandang bulu baik itu kerabat atau bukan. Semua karyawan berhak mendapatkan promosi jabatan apabila karyawan tersebut benar-benar memiliki kriteria yang sesuai. Dasar-dasar Promosi Jabatan Dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Karena pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja, sehingga orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi dengan alasan bahwa dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan

¹³⁴ Sari Simanungkalit et al., “Analisis Praktik Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu (Studi Pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan / Karyawan)”, No. 3 (n.d.), h. 509–39,.

kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Alasan yang menjadi dasar senioritas ini adalah seorang karyawan yang telah lama bekerja akan mencerminkan kesetiaan mereka kepada perusahaan. Dasar pengukuran dengan senioritas adalah hal yang paling mudah dan objektif.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian kecakapan karyawan karena kecakapan juga merupakan pertimbangan suatu perusahaan untuk melaksanakan promosi jabatan. Dengan alasan seseorang yang cakap dalam pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik dan bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang meliputi: 1) kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan. 2) kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, penilaian dan pembaruan. 3) kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.¹³⁵

Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan cakap. Hasibuan berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan antara lain sebagai berikut: 1) Memotivasi karyawannya untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil. 2) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini merupakan elemen-elemen yang dinilai untuk promosi 3) Disiplin karyawan akan semakin baik karena disiplin termasuk

¹³⁵ Yuniman Zebua, "Pengaruh Budaya Kerja Dan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii Labuhan Haji Labuhanbatu Utara", *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, Vol. 7 No. 2 (2020), h. 109–24, <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1758>.

elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan 5) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.¹³⁶

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus selektif melihat kemampuan serta pengalaman karyawan yang akan dipromosikan. Karena karyawan yang dipromosikan harus benar-benar karyawan yang memiliki kemampuan serta pengalaman yang memadai agar tugas, wewenang dan jabatan yang lebih tinggi yang akan di tanggungnya dapat terlaksana dengan baik. Promosi jabatan yang baik hendaknya diserahkan kepada karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih tinggi dari karyawan lain.¹³⁷ Syarat-syarat Promosi Jabatan Untuk mendapatkan karyawan yang layak memperoleh promosi jabatan, perusahaan harus menetapkan syarat-syarat bagi karyawan untuk memperoleh promosi jabatan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada karyawan yang tepat. Syarat promosi jabatan pada setiap perusahaan berbeda-beda, sesuai dengan kebijakan perusahaan masing-masing.

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut: Adapun syarat-syarat dalam penetapan promosi jabatan menurut Nitisemito, diantaranya: pendidikan, pengalaman kerja dan prestasi kerja. Melalui pendidikan seseorang pegawai dapat dengan mudah berhasil dalam mencapai karir sementara dengan pengalaman kerja membuat pegawai akan matang dalam mencapai tugas-tugas manajerial yang akan diembannya dan melalui prestasi kerja akan diketahui juga seberapa baik pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya pegawai mendapatkan promosi jabatan.¹³⁸

Menurut Kadarisman syarat- syarat promosi jabatan meliputi: a. Pengalaman, pengalaman merupakan salah satu syarat penting dalam mempromosikan karyawan. Karena dengan pengalaman kerja yang lebih

¹³⁶ Malayu S.P. Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, 2019.

¹³⁷ Fahrizi Fahrizi et al., “*Hubungan Promosi Jabatan dengan Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Pemerintah Daerah Provinsi Lampung*”, Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis, Vol. 1 No. 1 (2022), h. 89–94, <https://doi.org/10.24967/feb.v1i1.1475>.

¹³⁸ Didit Fachri Rifai, “*Pengaruh Pendidikan , Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Pelayanan Paja Pratama (KPPP) Makassar Bara*”, *Jurnal Ilmiah Bongaya (JIB)*, Vol. 5 No. 2 (2021), h. 24–30,.

lama karyawan diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan lain sebagainya. b. Tingkat pendidikan, dalam mempromosikan karyawan biasanya suatu perusahaan mensyaratkan pendidikan tertentu untuk menempati pada suatu jabatan tertentu. Alasannya karena karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki pemikiran yang lebih baik. c. Loyalitas, dalam mempromosikan karyawan loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan penting untuk diperhatikan. Hal ini disebabkan karena dengan adanya loyalitas yang tinggi diharapkan seorang karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. d. Kejujuran, dalam mempromosikan karyawan kejujuran merupakan syarat penting. e. Tanggungjawab, seorang karyawan yang ingin memperoleh promosi jabatan, tanggungjawab terhadap pekerjaan juga sangat penting untuk diperhatikan. f. Kepandaian bergaul, dalam jabatan tertentu, kepandaian bergaul juga mungkin diperlukan sehingga perlu dicantumkan dalam syarat promosi jabatan. g. Prestasi kerja, pada umumnya suatu perusahaan dalam mempromosikan karyawan juga melihat prestasi kerja yang telah diraih seorang karyawan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari catatan prestasi yang telah diraihnya. h. Inisiatif dan kreatif, dalam mempromosikan jabatan inisiatif dan kreatifitas juga perlu diperhatikan. Karena dengan adanya inisiatif dan kreatifitas akan membawa perkembangan pada perusahaan untuk menjadi lebih baik.

Sedangkan menurut Hasibuan syarat-syarat promosi jabatan meliputi: a. Kejujuran, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus mempunyai sifat jujur. Terutama jujur pada dirinya sendiri, bawahannya, serta jujur dalam menjalankan atau mengelola jabatannya. b. Disiplin, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis. c. Prestasi Kerja, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien. d. Kerjasama, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya dapat bekerja sama dengan sesama karyawan baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai tujuan perusahaan. e. Kecakapan, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik. f. Loyalitas, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus bersikap loyal dan membela perusahaan dari tindakan

yang merugikan. g. Kepemimpinan, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. h. Komunikatif, karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi.

Karyawan yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan, seorang karyawan harus memenuhi kriteria dan syarat tertentu kriteria tersebut antara lain meliputi: 1) kejujuran, karyawan yang ingin mendapatkan promosi haruslah jujur dalam bekerja ia tidak menyelewengkan atau menyalahgunakan jabatannya. 2) disiplin, karyawan hendaknya selalu bersikap disiplin dan tidak melanggar aturanaturan yang telah ditetapkan dalam suatu perusahaan. 3) prestasi kerja, seorang karyawan hendaknya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan. 4) kerjasama, seorang karyawan harus mampu bekerjasama dengan baik antar sesama karyawan maupun dengan atasannya. 5) kecakapan, seorang karyawan harus memiliki kecakapan dalam mengemban tugasnya. 6) loyalitas, seorang karyawan hendaknya mampu menjaga nama baik perusahaan dan bersikap loyal pada perusahaan tempat bekerjanya. 7) kepemimpinan, seorang karyawan hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan dimana dia harus siap dan mampu memimpin serta memberikan motivasi dan arahan pada bawahannya. 8) komunikatif, seorang karyawan mampu berkomunikasi dengan baik antar sesama karyawan maupun dengan atasannya serta mau menerima kritik dan saran dari seluruh pihak. 9) pendidikan, seorang karyawan hendaknya memiliki pendidikan formal sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Apabila memenuhi beberapa syarat tersebut seorang karyawan berhak mengikuti seleksi promosi jabatan. Jenis-Jenis Promosi a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*) Merupakan jenis promosi jabatan dimana seorang karyawan hanya dinaikkan jabatannya sementara waktu karena adanya jabatan lowong yang harus segera diisi. b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*) Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan kejabatan yang lebih tinggi

karena 31 karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*) Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari suatu jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji. d. Promosi Kering (*Dry Promotion*) Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji/upah.¹³⁹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan mempunyai banyak jenis diantaranya seperti promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan kekosongan karyawan. Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan Suatu perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi jabatan untuk para karyawannya.

Tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

- a. Dengan adanya promosi maka memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang menghasilkan kinerja baik.
- b. Dengan adanya promosi dapat menciptakan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
- c. Dengan adanya promosi dapat merangsang karyawan agar lebih semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.
- d. Dengan adanya promosi diharapkan dapat menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Dengan adanya promosi maka kesempatan promosi jabatan dapat menciptakan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

¹³⁹ J A Hutagalung dan R Rahmayanti, “Tingkat Kepuasan Pegawai Atas Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) ...”, *Jurnal Akrab Juara*, Vol. 5 (2020),

- f. Dengan adanya promosi maka memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Dengan adanya promosi dapat menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan dapat memotivasi karyawan lainnya.¹⁴⁰

Adanya promosi diharapkan dapat mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya. Karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang tepat, dapat menimbulkan semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja yang semakin tinggi sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.¹⁴¹ Promosi diharapkan dapat mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya. Dengan adanya promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa banyak sekali tujuan adanya promosi jabatan, baik itu tujuan untuk perusahaan maupun tujuan promosi untuk karyawan. Pada intinya tujuan utama adanya promosi jabatan adalah untuk merangsang para karyawan agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya sehingga hal tersebut akan membawa dampak baik bagi perusahaan.

C. Hasil Penelitian Yang Relevan

Sebelumnya telah ada penelitian yang hampir memiliki kesamaan dengan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di SMAIT Permata Bunda ini yaitu manajemen sumber daya manusia di Yayasan Baitul Jannah yang ditulis oleh Willy Radinal, yang menyatakan bahwa SDM merupakan faktor yang lebih penting dari sistem, strategi dan modal. Perbedaannya dalam penelitian ini keseluruhan fungsi manajemen dimasukkan dalam pembahasan sehingga penyajiannya kurang detail dan mendalam, sedangkan dalam penelitian

¹⁴⁰ K. Khotimah, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)”, *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, Vol. 25 No. 1 (2015), h. 86129,.

¹⁴¹ Dahlia Wati et al., “Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”, (*JEMS Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, Vol. 1 No. 1 (2020), h. 32–45, <https://doi.org/10.36085/jems.v1i1.618>).

ini fokus pada fungsi pengembangan SDM sehingga dalam pembahasan lebih detail dan mendalam. Penelitian selanjutnya dari Muharnis yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia di SDIT Qurrota A'yun Batu Sangkar* yang menjelaskan bahwa SDM memiliki peran yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan islam¹⁴², dalam penelitian tersebut juga dibahas beberapa fungsi manajemen dari perencanaan dan pengembangan sehingga pembahasan juga tidak terlalu mendalam. Penelitian berikutnya yaitu *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital* yang ditulis oleh Abu Hasan Agus yang membahas pentingnya memiliki SDM yang melek digital, dalam penelitian tersebut terdapat beberapa kesamaan dengan pembahasan yang peneliti lakukan yaitu sekolah sudah menggunakan beberapa perangkat digital untuk memudahkan proses layanan pendidikan.

Menurut Jurnal dengan tema “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Bercirikan VUCA” yang ditulis oleh Syamsul Bahri, pada bulan Juni 2022, di jelaskan bahwa penelitian tersebut menekankan pentingnya sebuah lembaga untuk memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas SDM.¹⁴³ Berdasarkan Jurnal yang ditulis oleh Mohammad Arief dengan tema “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SD Insan Amanah Malang)” bahwa data penelitian yang berkaitan dengan Implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang meliputi: perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan kinerja, pengelolaan dan perencanaan karir, kompensasi sumber daya manusia sekolah (pendidik) dalam meningkatkan mutu sekolah sudah sangat lengkap dijalankan, namun bedanya dengan yang penulis teliti pada proses seleksi, pengembangan dan evaluasi. Sedangkan menurut Yanti Herawati Purnama dijelaskan dalam jurnalnya yang berjudul “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Unggul Berbasis Kompetensi di Society 5.0” Pengaruh teknologi digital berdampak pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang berbeda dan mengubah tingkat penggunaannya saat ini di tempat kerja.¹⁴⁴ Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) juga sangat penting untuk meningkatkan daya saing

¹⁴² Muharnis dan Jamilus, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sdit Qurrata A'yun Batusangkar*”, Vol. 5 No. 2 (2022), h. 112–18, <https://doi.org/10.31764>.

¹⁴³ Syamsul Bahri, “*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Bercirikan Vuca*”, Vol. 3 No. 2 (2022), h. 37–51,.

¹⁴⁴ M.A Ghufron, “Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan”, *Seminar Nasional dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018*, Vol. 1 No. 1 (2018), h. 332–37,.

perusahaan dan organisasi. Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) juga bermanfaat untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Keterampilan ini secara alami muncul dengan kerja keras dan pengalaman kehidupan.

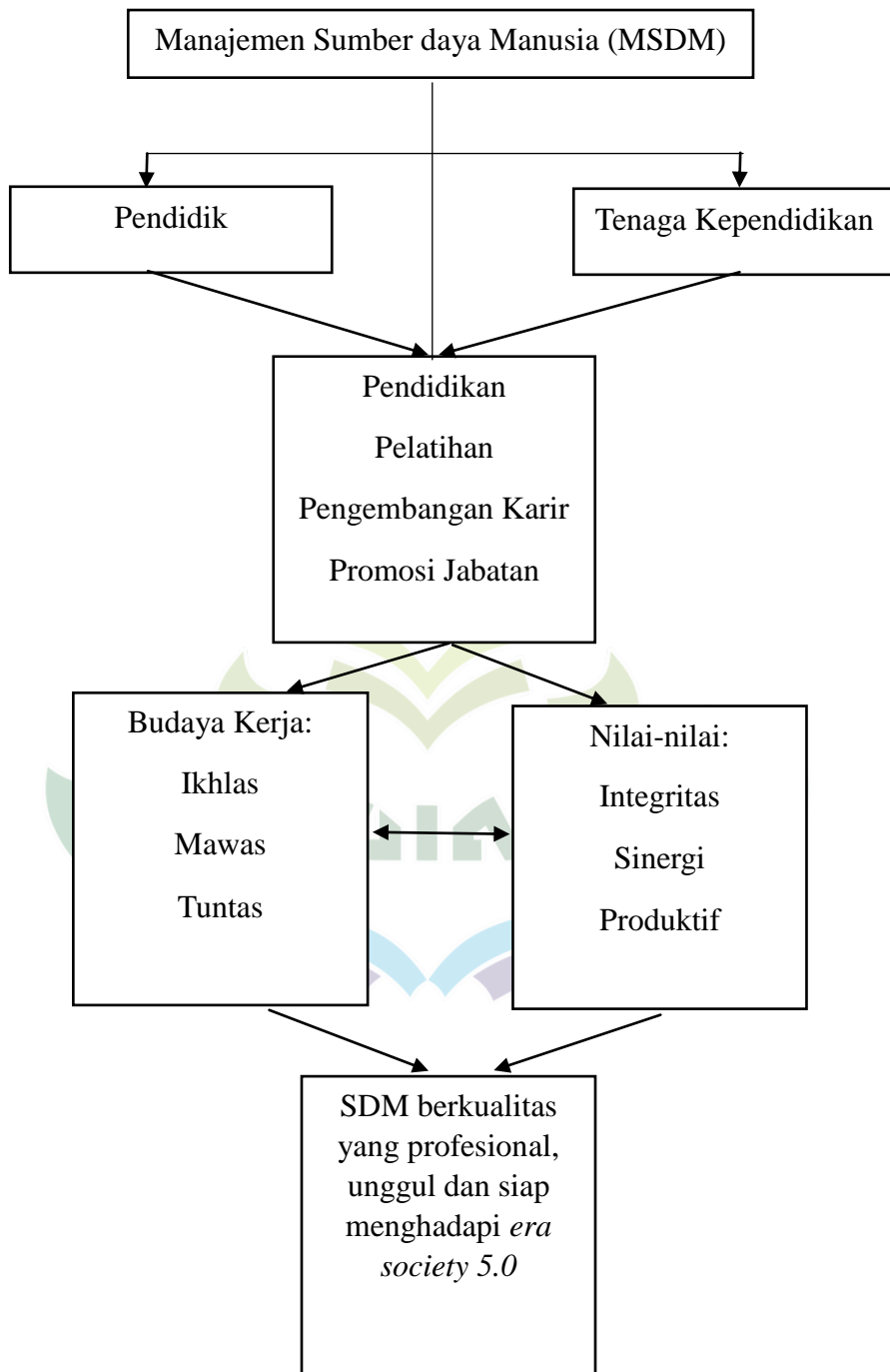
Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terdapat beberapa persamaan yaitu terkait pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, khususnya di era modern yang serba digital ini yang memicu percepatan dalam perubahan dari berbagai sektor, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menjadi suatu hal yang mutlak untuk terus dikembangkan sehingga sekolah akan memiliki SDM berkualitas, unggul dan berkembang secara global, perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah terletak pada fungsi manajemen yang peneliti angkat yaitu fokus bagaimana MSDM mampu mengembangkan sumber daya manusia dengan lebih ideal sesuai dengan era saat ini yaitu era society 5.0 dimana bukan hanya teknologi digital saja, namun human value yang menjadi penekanan bahwa dalam menghadapi perubahan manusialah yang harus terus dinamis dan fleksibel untuk menghadapinya.

D. Kerangka Pikir

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting untuk mempertahankan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, karena sumber daya manusia merupakan aset yang penting untuk dikembangkan agar mampu memenuhi tujuan lembaga. Di era society 5.0 sumber daya manusia harus meningkatkan kemampuannya bukan hanya kognitif skill saja namun juga creative skill, critical thinking, communication and collaboration.

Manajemen sumber daya manusia yang terdapat di lembaga pendidikan merupakan seni mengatur hubungan dan peranan pendidik dan tenaga kependidikan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan lembaga tersebut sesuai dengan visi dan misi.

Dalam penelitian yang dilakukan tentang manajemen sumber daya manusia di Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Permata Bunda, peneliti menyusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan membaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Maka model kerangka pemikiran ini dijelaskan pada gambar 1.2 yaitu sebagai berikut:



Sumber: Data diolah oleh penulis, 2023

Gambar 1.2 Kerangka pemikiran

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir. “Peranan brainware dalam sistem informasi manajemen jurnal ekonomi dan manajemen sistem informasi”. *Sistem Informasi*. Vol. 1 No. September (2018), h. 60–69.
- Afidatul Umroh. “Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di MAN 1 Yogyakarta”. 2018.
- Al-Qur’an, Lajnah Pentashihan mushaf. Quran Kemenag (2022).
- Ambarita, Erika. “Peranan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Sebagai Organisasi Pembelajar terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Bidang Studi”. Vol. 6 No. 2 (2022), h. 227–43.
- Ananta, Lina dan Lina Ellitan. “No Title”. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern*. 2007.
- Ariana, Riska. “Hubungan Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Strategi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Riau”. Vol. 25 (2016), h. 1–23.
- Arief, Mohammad. “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SD Insan Amanah Malang)”. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*. Vol. 6 No. 1 (Oktober 2021), h. 1.
- Arifin, Imron. “Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0”. *Universitas Negeri Malang (UM)*. 2019 1–139.
- Arsanti, Meilan et al. “*Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana ISSN 26866404 Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Tuntutan Kompetensi 4C Abad 21 dalam Pendidikan di Perguruan Tinggi untuk Menghadapi Era Society 5.0*”. 2021 319–24.
- Ayat-Ayat, Tafsir et al. “*Tafsir Ayat-Ayat Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia*”. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*. Vol. 2 No. 1 (2021).
- Bahri, Syamsul. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Bercirikan Vuca”. Vol. 3 No. 2 (2022), h. 37–51.
- Baro’ah, Siti. “Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan”. *Jurnal Tawadhu*. Vol. 4 No. 1 (2020), h. 1063–73.
- Brier, Jennifer, dan lia dwi jayanti. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan

- Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Taraphone Denpasar”. Vol. 21 No. 1 (2020), h. 1–9.
- Budianto, Muhammad Rizky Ramadhandy et al. “Perspektif Islam Terhadap Ilmu Pengetahuan dan Teknologi”. *Islamika : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*. Vol. 21 No. 01 (2021), h. 55–61.
- Bukit, Benjamin et al. “Pengembangan Sumber Daya Manusia”. *Zahir Publishing*. Vol. 10 No. 2 (2017), h. 1–148.
- Carda, M, dan H Hasyim. “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Bulukumba”. ... : *Journal of Economics, Management and* Vol. 16 No. 1 (2021), h. 40–48.
- Chidir, Gusli et al. “Jurnal Pendidikan Transformatif (Jupetra) Pengaruh Learning dan Coaching Individu terhadap Kinerja Guru: Jurnal Pendidikan Transformatif (Jupetra)”. Vol. 01 No. 01 (2022), h. 21–25.
- Deni Pandu Putra Kusuma, dan Ahmad Nasrulloh. “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah”. *Al-fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 4 No. 2 (2022), h. 142–57.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemah Perkata*, (Jakarta: PT. Syamil Cipta Media, 2007).
- Di, Kerja et al. “Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten situbondo”. Vol. 1 No. 1 (2022), h. 186–200.
- Dr. Candra Wijaya, M.Pd et al. “Buku Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan”. 2019.
- Dr. Yopi Yulius. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Era New Normal dan Era Society 5.0* 2016.
- Dukungan, Hubungan et al. “Orientasi dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan”. Vol. 4 (2022), h. 1707–15.
- Edison Siregar. “Riset dan Seminar Sumber Daya Manusia”. Diedit oleh N. Rismawati 2022.
- Fabiana Meijon Fadul. “Manajemen Sumber Daya manusia di Yayasan Baitul Jannah”. No. 20 (2019), h. 1–16.
- Fadila, Riza Nur et al. “Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan”. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Vol. 8 No. 1 (2020), h. 81–88.

- Fahrizi, Fahrizi et al. "Hubungan Promosi Jabatan dengan Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Pemerintah Daerah Provinsi Lampung". *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1 (2022), h. 89–94.
- Faruqi, Umar Al. "Survey Paper : Future Service in Industry 5.0". *Jurnal Sistem Cerdas*. Vol. 02 No. 01 (2019), h. 67–79.
- Fiki Syururoh et al. "Human Resource Management in Efforts to Improve School Quality (Study at Nur El Falah Kubang High School and 1 Petir High School, Serang District)". *Formosa Journal of Sustainable Research*. Vol. 1 No. 6 (2022), h. 907–22.
- Gandariyah Afkari, Sulistiyowati et al. "Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah". *Jurnal Ilmu Multidisplin*. Vol. 1 No. 2 (2022), h. 498–513.
- Ghufron, M.A. "Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, Dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan". *Seminar Nasional dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018*. Vol. 1 No. 1 (2018), h. 332–37.
- Hanum, Rosida NST, dan Zamzami. "Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMK Swasta Airlangga". *Ability: Journal of Education and Social Analysis*. Vol. 2 No. 2 (2021), h. 22–32.
- Hayati, Neneng, dan Erwin Yulianto. "Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia". *Journal Civics & Social Studies*. Vol. 5 No. 1 (2021), h. 98–115. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>.
- Herawati, A et al. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Promosi Jabatan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo". *ULIL ALBAB: Jurnal ...* Vol. 1 No. 10 (2022), h. 3660–71. tersedia pada
- Herman Halta. *Model-Model Pelatihan dan Pengembangan SDM 2023*.
- Hidayah, Ainia, dan Syahrani Syahrani. "Internal Quality Assurance System Of Education In Financing Standards and Assessment Standards". *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. Vol. 3 No. 2 (2022), h. 291–300. <https://doi.org/10.54443/injoe.v3i2.35>.
- Hidayat, Saleh. "Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syari'ah (Kjks Dan Ujks) Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Dan Kredibilitas Lembaga". *Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*. Vol. 3 No. 1 (2013), h. 84–115.
- Hulmiati, M. Ary Irawan, dan Haromain. "Strategi Kepala Sekolah Dalam

- Pemberdayaan Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Narmada”. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*. Vol. 2 No. 1 (2021), h. 1–8.
- Hutagalung, J A, dan R Rahmayanti. “Tingkat Kepuasan Pegawai Atas Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)”. *Jurnal Akrab Juara*. Vol. 5 (2020).
- I Kadek Dicky Pranayudha, Agus Wahyudi Salasa Gama. Ni Putu Yeni Astiti. “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tembuku, Kabupaten Bangli”. *Jurnal Emas*. Vol. 3 No. 9 (2022), h. 51–70.
- Indy, Ryan. “Peran Pendidikan Dalam Proses Perubahan Sosial Di Desa Tumulung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara”. *HOLISTIK, Journal Of Social and Culture*. Vol. 12 No. 4 (2019), h. 1–18.
- Isabelle Chappuis 2023. “Towards 2030 future proofing human capital management”. n.d.
- Island, Fukue-jima et al. “Peran Manajemen Pendidikan Nonformal Berbasis Masyarakat Sebagai Upaya Peningkatan”. Vol. 71 No. 1 (2021), h. 63–71.
- Jailani, M Syahrani. “Membangun Kepercayaan Data dalam Penelitian Kualitatif”. *Primary Education Journal (Pej)*. Vol. 4 No. 2 (2020), h. 19–23.
- Julkarnain, Julkarnain, dan Abas Mansur Tamam. “Pembentukan kepribadian peserta didik melalui program Bina Pribadi Islami di SMPIT Ummul Quro Bogor”. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 15 No. 1 (2022), h. 27. <https://doi.org/10.32832/tawazun.v15i1.6354>.
- Jumaria Sirait. “Komitmen Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan sekolah”. 2021.
- Kamelia, Dea et al. “Kontribusi pengajian dalam menanamkan nilai-nilai pendidikan karakter di Darul Tahfidz”. *Lebah*. Vol. 15 No. 2 (2022), h. 38–42. <https://doi.org/10.35335/lebah.v15i2.72>.
- Khotimah, K. “Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)”. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*. Vol. 25 No. 1 (2015), h. 86129.
- Kitaura, Masayuki. “The current state of human resource development administration in Japan and the debate on its future”. *Journal of Management Development*. 1996. <https://doi.org/10.1108/02621719610145960>.

- Kusuma, Muhamad Indra Yudha. "Rotation, Mutation and Promotion as Part Of Talent Development". 2016.
- Kusumaningrum, Desi Eri et al. "Problematika Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren". *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*. Vol. 2 No. 2 (2017), h. 139–50. <https://doi.org/10.17977/um027v2i22017p139>.
- Lijan Poltak Sinambela. "Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat jenderal kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi". n.d. 1–17.
- Lumbantoruan, Romayana Sari et al. "Bandung Creative City Forum (Bccf) Sebagai Penggerak Generasi Milenial Dalam Menciptakan Perubahan Di Kota Bandung". *Share : Social Work Journal*. Vol. 10 No. 2 (2021), h. 127. <https://doi.org/10.24198/share.v10i2.30637>.
- Lutfi, Muhammad. "Urgensi Pendidikan Profetik bagi Pendidik". *Jurnal Kependidikan*. Vol. 5 No. 2 (2017), h. 261–78. <https://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1934>.
- M. Yusuf. "Manajemen Rapat, Teori dan Aplikasinya dalam Pesantren". *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*. Vol. 10 No. 2 (2020), h. 154–66. <https://doi.org/10.33367/ji.v10i2.1266>.
- Makka, S et al. "Pendidikan dan Pelatihan pada Aparat Desa dalam pelaksanaan tugas pemerintahan desa di Kecamatan Pattallassang Kabupaten Gowa". *Ampera Journal*. Vol. 5 No. 2 (2017), h. 73–78.
- Malayu S.P. Hasibuan. "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*". 2019.
- Manullang, Belferik. "<https://jabar.kemenag.go.id/portal/read/urgensi-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-pendidikan>". *Jurnal Pendidikan Karakter*. Vol. 4 No. 1 (2013), h. 1–14. <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i1.1283>.
- Maulyan, Feti Fatimah. "Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review". *Jurnal Sain Manajemen*. Vol. 1 No. 1 (2019), h. 40–50.
- Miftahudin. "<https://cilacap.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-2396225474/8-smarterbaik-di-kota-bandar-lampung-provinsi-lampung-berdasarkan-penilaian-bansm-ada-sekolahmu>". 2023.
- Mislan Sihite. "Peran Kompetensi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia

- Yang Berdaya Saing Tinggi Di Era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual”. *Journal of Materials Processing Technology*. Vol. 1 No. 1 (2018), h. 1–8.
- Mohamad Muspawi. “Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi”. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Vol. 17 No. 1 (2017), h. 114–22.
- Muafiah, Andi Firdha. “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Guru Tk Di Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang”. *Ayan*. Vol. 8 No. 5 (2019), h. 55.
- Muharnis, dan Jamilus. “Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sdit Qurrata A’yun Batusangkar”. Vol. 5 No. 2 (2022), h. 112–18.
- Mujayaroh, Mujayaroh, dan Rohmat Rohmat. “Pengelolaan dan Pengalokasian Dana Pendidikan di Lembaga Pendidikan”. *Arfannur*. Vol. 1 No. 1 (2020), h. 41–54.
- Munandar, Didih Syakir et al. “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat)”. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Vol. 5 No. 1 (2022), h. 162–71.
- Mutiya, Mutiya et al. “Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Pekanbaru”. *Jurnal Daya Saing*. Vol. 8 No. 3 (2022), h. 432–42. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982>.
- Nasution, Buyung Saroha. “Manajemen Dalam Persepektif Al-Qur’an (Kajian Tafsir)”. *Al FAWATI: Jurnal Kajian Al Quran dan Hadis*. Vol. 2 No. 2 (2021), h. 44–63.
- Ndiung, Sabina, dan Sebastianus Menggo. “Pelatihan Penyusunan Rpp Merdeka Belajar Bagi Guru Sdn Ules Kabupaten Manggarai Barat”. 2019 15–22.
- Ndoen, Leony et al. “Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Universitas Nusa Cendana Kupang”. *Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Universitas Nusa Cendana Kupang*. Vol. 16 No. 1 (2023), h. 1–3.
- Nurjali, Nurjali, dan Kemas Imron Rosadi. “Faktor Yang Mempengaruhi Konsep Al-Qur’an Dan Hadits Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam: Manajemen, Guru, Lingkungan”. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. Vol. 3 No. 1 (2021), h. 20–37. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.667>.
- Obi, Ajuruchukwu et al. “Human Capital, Labour Mobility and Implications for Higher Education in Africa”. *International Environments and Practices of*

Higher Education. 2022.

- Oktavia Indah Permata Sary, dan Wahyu Wulandari. “Peran Kepala Sekolah dalam Coaching Model Tirta pada Pelaksanaan Supervisi Guru”. *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*. Vol. 2 No. 1 (2022), h. 96–101.
- Perkins, C. “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”. *Zitteliana*. Vol. 18 No. 1 (2003), h. 22–27.
- Pradipta, Putu Suindra Aditya, dan I Gusti Made Suwandana. “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan”. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 8 No. 4 (2019), h. 2409. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>.
- Pramono, M A, dan S Handini. “Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai kesyahbandaran utama tanjung perak”. *Soetomo Business Review*. Vol. 1 (2020), h. 52–65.
- Purwanto, Muhammad Eko. “Peran Studi Banding dalam Meningkatkan Kualitas Guru dan Kinerja Sekolah”. *Jurnal Kridatama Sains Dan Teknologi*. Vol. 4 No. 02 (2022), h. 173–85. <https://doi.org/10.53863/kst.v4i02.592>.
- Putra, Pristian Hadi. “Tantangan Pendidikan Islam dalam Menghadapi Society 5.0”. Vol. 19 2019.
- Qamariyah, Nurul, dan Ali Nurhadi. “Pentingnya Analisis Kebutuhan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan berbasis IT bagi Guru PAI di Tengah Pandemi Covid’19”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Indonesia*. Vol. 4 No. 1 (2021), h. 7–15.
- Rakhmawati, Dini. “Konselor Sekolah Abad 21: Tantangan Dan Peluang”. *Jurnal Konseling GUSJIGANG*. Vol. 3 No. 1 (2017), h. 58–63.
- Rambe, Mhd Faisal Anwar Afandi, dan Muhammad Ikhsan Harahap. “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Nubika Jaya Kabupaten Labuhan Batu Selatan”. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 1 No. 2 (2022), h. 145–52.
- Ratnawili, Ratnawili, dan Nunung Rahayu. “Penerapan Pola Pengembangan Manajemen Karir Karyawan Pt.Bank Bengkulu”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Islam (JAM-EKIS)*. Vol. 5 No. 1 (2022), h. 71–81.
- Reja Irfa Widodo. “Tafsir Ibnu Katsir Soal Penciptaan Manusia dan Khalifah di Muka Bumi”. *Republika.co.id*.

- ap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia”. No. Universitas Negeri Semarang (2019), h. 1118–25.
- Rifai, Didit Fachri. “Pengaruh Pendidikan , Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Petayanan Paja Pratama (KPPP) Makassar Bara”. *Jurnal Ilmiah Bongaya (JIB)*. Vol. 5 No. 2 (2021), h. 24–30.
- Ritonga, Abdul Kadir. “Pengembangan dan Pembinaan Karir Guru di bidang Pendidikan Kejuruan”. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*. Vol. 6 No. 2 (2022), h. 3973–82.
- Rivaldo, Yandra et al. “Pengaruh Pelatihan Kerja, Promosi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Perawat Rsbp Batam”. *Jurnal AS-SAID*. Vol. 1 No. 2 (2021), h. 2774–4175.
- RM Agus Hasan Abu, Amalia Zakiatul Siti. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid”. *Jurnal Al-Idarah*. Vol. 9 No. 1 (2019), h. 50–57.
- Ruhiyat, Imam et al. “Peran Pelatihan dan Keterikatan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi”. *Technomedia Journal*. Vol. 7 No. 1 (2022), h. 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>.
- Samsuni, Samsuni. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 17 no 31 No. 31 (2017), h. 113–24. tersedia pada <http://ejurnal.staialfalahbjb.ac.id/index.php/alfalahjikk/article/view/19> (2017).
- Santika, Ni Wayan Ramini. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Karakter”. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Karakter*. Vol. 04 No. 01 (2020), h. 9.
- Setiawan, Roby et al. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah di BPRS Al-Makmur Tamwil*. Vol. 8 2022.
- Setyawati, Rs. Kurni. “Peran Bagian SDM & Perlunya Perencanaan Karier bagi Karyawan”. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*. Vol. 6 No. 2 (2021), h. 177–91.
- Shalehodin, dan R.A.Safira Isti Dwi Kurnia. “Analisis Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Pt. Bprs Sarana Prima Mandiri Mekasan”. *Revenue : Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Islam*. Vol. 3 No. 02 (2020), h. 30–40.

- Simanungkalit, Sari et al. “Analisis Praktik Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu (Studi Pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan / Karyawan)”. No. 3 (n.d.), h. 509–39.
- Siti Maesaroh. “Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di Man 2 Banyumas”. 2022.
- Subaidi, Subaidi et al. “The Implementation of Human Resource Management in Improving the Quality of Teacher’s Learning”. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 6 No. 3 (November 2021), h. 579–86.
- Subronto et al. “Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidik”. Vol. 3 No. 1 (2021), h. 24–34.
- Sulaiman, dan Asanudin. “Analisis Perananpendidikanpelatihandalam Peningkatan Kinerjapegawai”. *Jurnal Akuntanika*. Vol. 6 No. 1 (2020), h. 39–45.
- Suparyanto dan Rosad (2015. “Peningkatan Kemampuan Usaha Mikro Dengan Pemasaran Go Digital Bersama Womenwill Google Pada Majelis Ta’lim Mutmainnah Kota Padang”. *Suparyanto dan Rosad (2015*. Vol. 5 No. 3 (2020), h. 248–53.
- Supiani, Supiani et al. “Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu”. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*. Vol. 1 No. 2 (2022), h. 13–25.
- Sylvester Simanjuntak, Daniel et al. “Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. *Universitas Methodist Indonesia Jalan Hang Tuah*. Vol. 3 No. 2 (2015), h. 6–13.
- Toto et al. “Faktor yang Menentukan Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Era Industri 4.0”. *Jurnal dan Prosiding Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsoed*. Vol. 9 No. 1 (2019), h. 222–27.
- Wahyuningsih, Sri. “Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan”. *Jurnal Warta Edisi*. Vol. 60 No. April (2019), h. 91–96.
- Wati, Dahlia et al. “Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”. *(JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*. Vol. 1 No. 1 (2020), h. 32–45.
- Wijaya, Estetika Yuni et al. “Transformasi Pendidikan Abad 21 sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global”. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*. Vol. 1 (2016), h. 263–78.
- Yusriadi. “Kajian Implementasi Outbound Managementtraining Dalam Upaya

Peningkatan Soft Skills Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kota Pekanbaru”. 2022. tersedia pada <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results> (2022).

Zebua, Yuniman. “Pengaruh Budaya Kerja Dan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii Labuhan Haji Labuhanbatu Utara”. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*. Vol. 7 No. 2 (2020), h. 109–24.

