

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIK  
DI MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-  
syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh :**

**SALIMAWATI  
NPM : 1911030397**

**Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1445 H/ 2023 M**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIK  
DI MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-  
syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh :**

**SALIMAWATI  
NPM : 1911030397**

**Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I : Dr. H. Erjati Abas, M. Ag  
Pembimbing II : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1445 H/ 2023 M**

## ABSTRAK

Di dunia pendidikan tujuan manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada peningkatan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat. Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana perencanaan SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung, 2) Bagaimana analisis SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung, 3) Bagaimana desain SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis pengamatan deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang beralamatkan di Jl. Ir. Sutami Way Laga Sukabumi Bandar Lampung. Sumber data penelitian ini diperoleh langsung dari Kepala Madrasah, Ketua TU dan Guru di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data pada penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini 1) Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis laksanakan penulis menemukan bahwa: perencanaan sumber daya manusia pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung cukup terencana dengan baik, perencanaan SDM pendidik dilakukan dari pengelolaan persediaan guru, perencanaan dilakukan pada awal perekrutan guru, proses perencanaan SDM pendidik dilakukan untuk memenuhi kebutuhan SDM pendidik dimadrasah, perencanaan SDM pendidik dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan kompetensi yang dimiliki guru sesuai dengan kualifikasi sarjana yang telah ditempuh, sehingga perencanaan tersebut sesuai dengan kebutuhan jangka panjang dan diadakannya monitoring dan evaluasi. 2) Dalam melakukan analisis sumber daya manusia pendidik di MtsS Bani Saalim Bandar Lampung, analisis SDM pendidik sudah dilakukan pada awal semester dengan melakukan penilaian kerja guru (PKG).

Analisis SDM pendidik dilakukan untuk memperbaiki kinerja guru selama satu tahun mengajar dan mengetahui hasil dan kualitas yang dimiliki guru. Dalam analisis SDM pendidik sistem yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu menganalisis kualitas guru, produktivitas guru, pengetahuan guru, bisa diandalkan, kehadiran guru, dan kemandirian guru. 3) Desain sumber daya manusia pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung, Sistem mendesain sumber daya manusia pendidik dilaksanakan dari pentingnya tugas yang diberikan dari kepala yayasan, pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik sudah dilaksanakan dengan berbagai pelatihan, pembinaan, bimtek, sosialisasi, mengikuti kegiatan MGMP dan KKM, keragaman tugas yang diberikan untuk pendidik terdapat adanya rangkap tugas.

***Kata Kunci : Manajemen, Sumber Daya Manusia Pendidik.***



## **ABSTRACT**

*In the world of education, the goal of human resource management is more towards improving quality education, forming human resources who are reliable, productive, creative and accomplished. So that in carrying out their duties and functions professionally, teaching staff must have the competencies required by both government regulations and community needs. The main issues in this research are 1) How to plan human resources for educators at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung, 2) How to analyze of HR educators at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung, 3) How to design of HR educators at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung.*

*This research uses a qualitative approach with descriptive observation type. This research was carried out at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung which is addressed at Jl. Ir. Sutami Way Laga Sukabumi Bandar Lampung. The data sources for this research were obtained directly from the Head of Madrasah, Teachers and Head of TU at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung. The data collection techniques used were interviews, observation and documentation. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation and drawing conclusions. The data validity test used is source triangulation and technical triangulation.*

*The results of this research 1) Based on the results of the research that the author has carried out, the author found that: the planning of human resource educators at MTsS Banii Saalim Bandar Lampung is quite well planned, the planning of educational human resources is carried out from the management of teacher supplies, planning is carried out at the beginning of teacher recruitment, the planning process Educator human resources are carried out to meet the needs of educational human resources in madrasahs, planning of educational human resources is carried out to determine the abilities and competencies possessed by teachers in accordance with the undergraduate qualifications they have taken, so that the planning is in accordance with long-term needs and monitoring and evaluation are carried out. 2) In conducting an analysis of human resources for educators at MtsS Banii Saalim Bandar Lampung, an analysis of human resources for educators was carried out at the beginning of the*

*semester by conducting a teacher work assessment (PKG). Educator HR analysis is carried out to improve teacher performance during one year of teaching and determine the results and qualities of teachers. In the analysis of the system's educational human resources carried out by the head of the madrasah, namely analyzing teacher quality, teacher productivity, teacher knowledge, reliability, teacher presence and teacher independence. 3) Design of human resources for educators at MTsS Bani Saalim Bandar Lampung. The system for designing human resources for educators is carried out based on the importance of the tasks given by the head of the foundation, The development of educators' abilities and skills has been carried out through various training, coaching, technical guidance, socialization, participating in MGMP and KKM activities, the diversity of tasks given to educators, there are multiple tasks.*

**Keywords: Management, Educator Human Resources**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Salimawati  
NPM : 1911030397  
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**” adalah benar-benar asli karya penulis sendiri bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar rujukan. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Oktober 2023



Salimawati  
1911030397



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN  
INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Telp. (0721) 703289

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : **Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik  
Di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**

Nama : Salimawati  
NPM : 1911030397  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

  
**Dr. H. Erjati Abas, MAg**  
**NIP. 195907241980031003**

**Pembimbing II**

  
**Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd**  
**NIP. 196608171995121002**

**Ketua Prodi**

  
**Dr. Hj. Yetri, M.Pd**  
**NIP. 196512151994032001**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Telp. (0721) 703289

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIK DI MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG”** disusun oleh **Salimawati**, NPM: 1911030397, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Telah diujikan dalam sidang Munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari/ Tanggal: Jumat/ 03 November 2023.

**TIM PENGUJI**

**Ketua : Prof. Dr. Yuberti, M.Pd**

(.....)

**Sekretaris : Ilhami, M.Pd**

(.....)

**Penguji Utama : Dr. Hj. Yetri, M.Pd**

(.....)

**Pendamping Penguji I : Dr. H. Erjati Abas, M.Ag**

(.....)

**Pendamping Penguji II : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd** (.....)

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**Prof. Dr. Hj. Nirma Diana, M.Pd**  
NIP. 196408281988032002

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ

انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

*“Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.”<sup>1</sup>*  
(Q.S Al-Mujadilah: 11)



---

<sup>1</sup> Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011), h.543

## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, Puji syukur kepada Allah SWT, Atas rahmat, hidayah dan TaufiqNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada baginda Muhammad SAW. Yang telah menuntun umat manusia menuju jalan kebahagiaan hidup didunia dan akhirat. Skripsi ini saya persembahkan kepada orang-orang yang selalu memberi dukungan kepada saya:

1. Kepada kedua orang tuaku tercinta, Bapak Sutejo dan Ibu Susanti, terimakasih atas doa yang selalu dipanjatkan untuk kelancaran dan kesuksesanku, yang dengan sabar, ikhlas dan penuh kasih sayang selalu memberikan dorongan dan doa restu untuk keberhasilanku dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kelak anakmu ini menjadi anak yang membanggakan dan semoga Allah SWT memberi kebahagiaan kepada kalian berdua didunia dan akhirat.
2. Kakak-kakaku tercinta, Reva Asusti, Hengki Firmansyah, dan Rohminiawati. Terimakasih selalu memberikan semangat motivasi untuk menyelesaikan studi ini. Serta keluarga besarku beserta teman-teman seperjuanganku terimakasih atas doa dan dukungannya. Semoga kita selalu diberikan rahmat oleh Allah SWT.
3. Adikku tercinta Lukvan Ansori, Muhammad Fahrul Rozi dan keponakanku tercinta Reza Azam Firmansyah yang merupakan penerus estafet keluarga. Semoga menjadi anak yang sholiha, berbakti kepada orang tua, berguna bagi keluarga dan bangsa serta dapat mengenyam pendidikan setinggi-tingginya.
4. Seluruh dosen dan civitas akademik kampus UIN Raden Intan Lampung terutama para pembimbing skripsi dan jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah mendidik membimbing dan memberikan ilmunya dengan tulus dan ikhlas.

## RIWAYAT HIDUP

Salimawati lahir di desa Gumawang Kecamatan Buay Madang Kabupaten Oku Timur pada tanggal 28 November 2000. Penulis merupakan putri ketiga dari pasangan Bapak Sutejo dan Ibu Susanti. Penulis memiliki 4 saudara kandung yaitu Reva Asusti, Rohminiawati, Lukvan Ansori, dan Muhammad Fahrul Rozi.

Masa pendidikan penulis dimulai dari Sekolah Dasar (SD) Charitas 03 Tegal Sari pada tahun 2007 lulus pada tahun 2013, kemudian penulis melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Charitas 03 Tegal Sari lulus pada tahun 2016, penulis melanjutkan ke jenjang Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di MAN 1 Oku Timur lulus pada tahun 2019. Pada tahun yang sama 2019 penulis terdaftar sebagai mahasiswa di UIN Raden Intan Lampung, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Selama kuliah di UIN Raden Intan Lampung penulis melaksanakan kegiatan Kuliah kerja nyata dari Rumah (KKN-DR) di Desa Kumpul Rejo Kab. Oku Timur, Kec. Buay Madang Timur. Selama 40 hari pada bulan juni-juli 2022, pada tahun yang sama penulis mengikuti Praktik pengalaman lapangan (PPL) di SMP Taman Siswa Teluk Betung dari tanggal 22 Agustus - 30 September 2022.

Bandar Lampung, Oktober 2023  
Penulis

Salimawati  
1911030397

## KATA PENGANTAR

### *Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah, segala puji untuk Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan, ilmu pengetahuan serta petunjuk kepada penulis, sehingga atas ridho-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tugas skripsi ini. Shalawat serta salam disampaikan kepada penghulunya para Nabi dan Rasul yaitu Nabi Muhammad SAW yang atas kasih sayang beliau kita semua mengenal Tuhan dan memiliki pedoman hidup dalam berkehidupan secara Islami.

Tugas skripsi ini diselesaikan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat menyelesaikan program Strata Satu (S1) di prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam bidang ilmu pendidikan. Skripsi ini berjudul: "Manajemen Sumber Data Manusia Pendidik Di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung".

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mengarahkan dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terimakasih yang sangat mendalam penulis sampaikan kepada :

1. Prof. H. Wan Jamaludin Z, M.Ag., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. H. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. H. Yetri, M.Pd selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
4. Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku Sekertaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
5. Dr. H. Erjati Abas, M.Ag selaku pembimbing I dengan penuh keikhlasan telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan terutama dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku pembimbing II dengan penuh keikhlasan telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan terutama dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (khususnya Prodi Manajemen Pendidikan Islam) yang telah

mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

8. M. Tusni, S.Pd selaku kepala madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang telah mengizinkan penulis melaksanakan penelitian di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
9. Depi Andriyeni, S.Kom dan Asna Hidayatussalam, S.Pd selaku ketua TU dan staf TU yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan.
10. Seluruh pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang telah berpartisipasi dan membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang dengan ikhlas dan tulus telah mentransfer khasanah ilmu pengetahuan dan membekali penulis ilmu-ilmu kehidupan.
12. Kedua orang tuaku yang selalu mendukung setiap langkahku serta doa yang tak pernah henti dihaturkan disetiap sujudnya.
13. Kakak-kakakku dan adik-adikku tersayang yang selalu menyemangati dan memberikan doa untuk keberhasilanku.
14. Sahabat-sahabatku Popy Bidari, Anggi Mufidah, Rohminiawati, Rini Cahyaning Tias, Nadia Ismala Sari yang selalu memberikan dukungan suka maupun duka serta doa untuk keberhasilanku untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2019 di prodi Manajemen Pendidikan Islam, khususnya rekan-rekan kelas MPI E 2019 yang sejak awal sampai akhir bersama penulis ditempa diibangku kuliah.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studinya dan semoga menjadi catatan amal ibadah dari Allah SWT dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan.

Bandar Lampung, Oktober 2023

Penulis

Salimawati

1911030397

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>xi</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Penegasan Judul .....	1
B. Latar Belakang .....	4
C. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian.....	18
D. Rumusan Masalah .....	18
E. Tujuan Penelitian.....	18
F. Manfaat Penelitian.....	19
G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	20
H. Metode Penelitian.....	25
I. Sistematika .....	35
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>37</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	37
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	37
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	41
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	46
B. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia.....	50
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	50
2. Analisis Sumber Daya Manusia .....	64
3. Mendesain Sumber Daya Manusia .....	90

<b>BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>113</b>
A. Gambaran Umum Objek .....	113
B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian.....	120
<b>BAB IV ANALISIS PENELITIAN.....</b>	<b>139</b>
A. Analisis Data Penelitian .....	139
B. Temuan Penelitian .....	154
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>157</b>
A. Kesimpulan .....	157
B. Rekomendasi .....	158

**DAFTAR RUJUKAN**  
**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Tokoh Yang Membedani Lahirnya MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Tabel 1.2 Data Pergantian Kepala Madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Tabel 1.3 Data Guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Tabel 1.4 Data Peserta Didik MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Tabel 1.5 Data Sarana dan Prasarana MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.1 Kisi-kisi Penelitian di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Lampiran.2 Instrumen Wawancara

Lampiran.3 Transkrip Wawancara

Lampiran.4 Instrumen Dokumentasi

Lampiran.5 Surat Penelitian

Lampiran.6 Surat Balasan Penelitian



## DAFTAR GAMBAR

1. Histori dan Profil MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
2. Visi dan Misi MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
3. Struktur organisasi MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
4. Data guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
5. Data siswa MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
6. Data Penilaian Kerja Guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
7. Data Kegiatan Kelompok Kerja Madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Sebagai Langkah awal untuk mempermudah pembahasan selanjutnya, terlebih dahulu peneliti akan memberikan informasi dan gambaran yang jelas dalam mengartikan kata yang terkandung dalam kalimat judul ini. Adanya uraian terkait penegasan judul diharapkan tidak ada kesalahfahaman dalam memahami maksud dan tujuan penelitian ini, sebab judul adalah kerangka dalam suatu penelitian ilmiah. Maka diperlukan adanya suatu penjelasan dengan memberi arti pada judul penelitian ini **"Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung"**.

#### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen ialah prosedur perencanaan, pengelompokan, pelaksanaan, serta pengawasan kerjasama menggunakan upaya perseorangan serta kelompok yang menggunakan sumber daya yang tersedia guna menggapai maksud instansi.<sup>2</sup> Renville Siagan menjabarkan manajemen ialah sebuah aktivitas merencanakan, mengelompokkan, mengarahkan serta pengawasan yang dilaksanakan oleh tiap instansi untuk mengatur bermacam sumber daya yang dipunyai guna menggapai tujuan yang mengelompokkan bermacam sumber daya yang dipunyai guna menggapai tujuan yang sudah ditentukan dengan efektif serta efisien.<sup>3</sup>

Robert French and Christoher Grey dalam Riyuzen Praja Tuala mengatakan bahwa *"Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan yang mempunyai arti dan pengaruh yang signifikan dan pengaruh, yang telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir"*.

---

<sup>2</sup> Hikmatul Hidayah, and Muhammad Vriyatna, "Teori Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Mumtaz* Vol.1, No. 1 (2021): 44–52.

<sup>3</sup> Renville Siagan, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: GAJAH MADA UNIVERSITY PRESS, 1997), h.7.

*attracted extensive attation and criticism”* (manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan yang tumbuh dan memberikan pengaruh secara signifikan, sehingga memunculkan kritik dan perhatian yang luas).<sup>4</sup>

Menurut Sonny Sumarsono sumber daya manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.<sup>5</sup>

Pendapat Dessler manajemen SDM ialah sebuah prosedur yang dengan menyeluruh mencerminkan bagaimana sebuah instansi memperoleh pegawai yang selaras pada kualifikasi yang diharapkan guna bekerja diorganisasi itu.<sup>6</sup> Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa manajemen sumber daya manusia adalah *“the proses through which optimal fit is achived among the employee, job, organization, and environment so that employes reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it”s goals”*. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu

---

<sup>4</sup> Riyuzen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*, (Lintang Rasi Aksara Books, 2017), h.4

<sup>5</sup> Sonny Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h.4

<sup>6</sup> Gary Dessler, *Human Resource Manajemen 13th Edition* (USA: Prentice Hall, 2013), h.4.

proses melalui mana kesesuaian optimal yang diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.<sup>7</sup>

## 2. Pendidik

Menurut Dri Atmaka pendidik atau guru adalah orang yang bertanggung jawab untuk memberikan bantuan kepada siswa dalam pengembangan baik fisik dan spiritual.<sup>8</sup> Menurut Husnul Chotimah pengertian guru adalah orang yang memfasilitasi proses peralihan ilmu pengetahuan dari sumber belajar ke peserta didik.<sup>9</sup> Menurut M. Ngalim Purwanto, pengertian guru adalah orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kepandaian kepada seseorang maupun kepada sekelompok orang.<sup>10</sup> Menurut M. Uzer Usman pengertian guru adalah setiap orang yang berwenang dan bertugas dalam dunia pendidikan dan pengajaran pada lembaga pendidikan formal.<sup>11</sup>

Menurut UU No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen bab I pasal 1 ayat 1, pengertian guru adalah tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Hall T. Douglas And James Goodale G, *Human Resources Management, Design And Implementation*, (Glenview: Scott Foresman And Company, 1986), h.6

<sup>8</sup> Dri Atmaka, *Tips Menjadi Guru Kreatif*, (Bandung: Yrama Widya, 2004), h.17

<sup>9</sup> Husnul Chotimah, *Definisi Guru*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h.25

<sup>10</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 1998), h.76

<sup>11</sup> Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), h.15

<sup>12</sup> UURI No. 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, bab I pasal 1 ayat 1

### 3. MTsS Bani Saalim Bandar Lampung

MTsS Bani Saalim ialah salah satu instansi pendidikan tingkat menengah pertama yang lokasinya terdapat di kota Bandar Lampung, di jalan Ir. Sutami Way Laga, Kecamatan Sukabumi, Kabupaten / Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung, kode pos 35134 tempat penulis akan melaksanakan pengamatan.

Berdasarkan uraian penegasan judul diatas, dapat disimpulkan bahwa penulis maksudkan dari judul **“Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung”** adalah suatu penelitian ilmiah untuk memperoleh keterangan atau data dan membahas mengenai perencanaan, analisis dan desain sumber daya manusia pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

#### B. Latar Belakang Masalah

Setiap lembaga pendidikan tentunya mempunyai tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia itu dikelola. Karena sumber daya manusia merupakan landasan teologis yang sangat urgen dalam menentukan suatu keberhasilan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan untuk dirinya maupun organisasi.

Sebuah persoalan yang masih berdampak besar pada sebuah instansi pendidikan ialah pendidik yang menjadi aset yang bisa menaikkan kesuksesan sebuah pendidikan. SDM pendidik ialah satu-satunya aset pendidikan yang hidup di samping aset-aset lainnya yang

memiliki sifat kebendaan seperti fasilitas pengajaran, dan lainnya. Keunikan aset SDM tersebut menandakan pengolahan yang beda pada aset lainnya, dikarenakan aset tersebut mempunyai fikiran, rasa serta perbuatan hingga apabila di kelola secara benar bisa mengasih sumbangan untuk perkembangan pendidikan dengan aktif. Sejatinya tak ada pendidik yang sempurna di dunia tetapi guna mencoba pada tahapan semakin baik pastinya dapat dilaksanakan. Guna menggapai perkembangan anak yang maksimal diperlukan SDM yang memiliki kualitas.

Peningkatan SDM memerlukan waktu yang panjang serta wajib dengan prosedur dan pendidikan yang bermutu tak bisa sekejap. SDM yang tidak maksimal jadi salah satu masalah pada dunia pendidikan sekarang ini. Pendidikan ialah aspek yang sangat diperlukan pada kehidupan manusia jadi prosedur meningkatkan SDM wajib dijalankan melalui peningkatan wawasan, kecakapan serta sikap dan nilai-nilai hingga bisa menyeimbangkan diri bersama lingkungan.

Menurut Hasibuan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia atau man power di singkat SDM merupakan sesuatu yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).

Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).<sup>13</sup>

Pemilihan SDM dalam perspektif islam juga diterangkan dalam surat al-Qashas ayat 26 tentang memilah dan memilih calon pegawai berdasarkan keilmuan, pengalaman, sifat kuat, terpercaya dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan apa yang memang seharusnya dilakukan dalam manajemen SDM.

قَالَتْ اخْلُدْهُمَا يَآبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: *“Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.” (Q.S Al-Qasas:26)*<sup>14</sup>

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa manusia yang pantas dijadikan pekerja adalah yang mempunyai dua sifat yaitu kuat dan terpercaya, sebaik-baiknya manusia adalah orang yang memiliki dua sifat itu. Yaitu kekuatan dan kemampuan untuk melakukan apa yang dibebankan kepadanya dalam menjalankan pekerjaan, di dalamnya adalah pengalaman dan semangat dalam bekerja dan amanah didalam pekerjaan diwujudkan dengan cara tidak berkhianat sehingga ia tidak berkhianat dalam barang orang lain yang diserahkan kepadanya. Dua sifat ini jika terdapat pada seseorang maka ia akan menjadi orang yang paling layak untuk melakukan pekerjaan itu sebagai pekerja.<sup>15</sup>

Menurut Buchari Zainun suku kata yang terdapat pada sumber daya manusia yaitu sumber, daya, dan manusia tidak ada satu kata pun yang sulit untuk dipahami. Ketiga suku kata itu tentu ada artinya dan semuanya dengan

---

<sup>13</sup> Hasibuan, M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.244

<sup>14</sup> Al-Qur'an, *Transliterasi dan Terjemahan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011), h.388

<sup>15</sup> Hamka, *Tafsir Al-Azhar Jilid 6 Juz 17, 18, 19, 20*, (Jakarta: Gema Insani, 2015), h.525

mudah dapat dipahami apa artinya. Karena itu tidak perlu dijelaskan masing-masing suku kata tersebut. Secara sederhana yang dimaksud dengan SDM adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power).<sup>16</sup>

Menurut Werther dan Davis dalam Taliziduhu Ndraha sumber daya manusia (Human Resource) adalah "*The people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*". Yang bermakna "orang-orang yang siap, mau, dan mampu berkontribusi pada tujuan organisasi".<sup>17</sup> Menurut Abdurrahmat Fathoni sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.<sup>18</sup>

Sumber daya manusia ialah aset instansi yang sangat vital, sehingga keberadaanya tak dapat di gantikan oleh sumber daya yang lainnya. Walaupun teknologi pendidikan yang dipakai sudah modern serta banyaknya dana yang dipersiapkan, tetapi tanpa dorongan SDM yang mempunyai kecakapan profesional seluruhnya jadi tak berarti. Permasalahan tersebut lalu timbul guna memperoleh SDM yang profesional dan kualifikasi yang diperlukan, serta menggantikan peranan SDM pada menghadapi perkembangan global. Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses

---

<sup>16</sup> Buchari, Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta: Balai Aksara, 1994), h.57

<sup>17</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h.9

<sup>18</sup> Abdurrahmat, Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rineka Cipta, 2006), h.8

administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, dan ada tiga macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya Suradinata yaitu:<sup>19</sup>

- a. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer.
- c. Manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Pada usaha peningkatan mutu SDM dibutuhkan suatu cara yang bisa mengelola serta memaksimalkan bermacam aspek serta SDM yang tersedia. Pada dunia pendidikan, persoalan tersebut dinamakan manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan bisa dimaknai menjadi prosedur pengkonsepan, pengelompokkan, pengarahan serta pengendalian upaya personal pendidikan guna memanfaatkan seluruh SDM pada upaya mendapatkan tujuan pendidikan. Menurut Kunandar bahwa dalam “Pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.”<sup>20</sup> Selanjutnya Abdul Hamid memaparkan bahwa “Pendidik adalah semua orang yang mempunyai wewenang serta

---

<sup>19</sup> Ermaya Suradinata, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Ramadan, 1996), h.2

<sup>20</sup> Kunandar, *Pendidik Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Pendidik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h.54

mempunya tanggungjawab untuk membimbing serta membina murid."<sup>21</sup>

Dari uraian di atas menjelaskan bahwa pendidik adalah seorang pendidik pada jenjang pendidikan yang harus dibekali sejumlah kompetensi untuk mencapai profesionalisme sebagai pendidik. Dalam mencapai tujuan pengajaran yang baik, maka seorang pendidik diharuskan menguasai kemampuan dari segi kompetensi baik secara teoritis maupun praktis. Pendidik bukan hanya sekedar bekerja dalam profesinya, tetapi seorang pendidik memiliki pekerjaan khusus dalam mencetak generasi bangsa yang memiliki kepribadian paling terpenting, dikarena tugas seorang pendidik tidak cuma secara materi tetapi pendidik juga medidik tentang akhlak peserta didik.

Pendidik merupakan suatu rangkaian yang mempunyai strategi dalam kegiatan pembelajaran. Pendidik juga merupakan kunci dalam setiap upaya peningkatan mutu, relevansi, dan efesiensi. Ditangan pendidiklah kualitas pendidikan dapat diupayakan kearah yang lebih baik hal tersebut menuntut pendidik agar mampu mempersiapkan kompetensinya secara optimal, karena bagaimanapun juga kompetensi pendidik mencerminkan atau kemampuan pendidik dalam mengajar dikelas, sehingga dapat dipastikan semakin baik kinerja pendidik maka besar kemungkinan peserta didik meningkat pula. Oemar Hamalik mengemukakan bahwa: Proses belajar dan hasil belajar para sisiwa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi pendidik yang mengajar dan membimbing mereka. Pendidik yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola

---

<sup>21</sup> Abdul Hamid, *Pendidik Profesional, Jurnal Pendidikan*, Vol.17 No.32 (2007), h.275

kelasnya. Sehingga belajar para peserta didik berada pada tingkat optimal.<sup>22</sup>

Pada suatu lembaga pendidikan pendidik menjadi sumber daya yang penting dalam organisasi sekolah, disamping itu efektivitas sekolah ditentukan oleh manajemen. Artinya manajemen dan pendidik merupakan satu kesatuan yang saling mendukung kemajuan pendidikan suatu sekolah. Tujuan utama dari adanya manajemen sumber daya manusia pendidik adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas kemajuan sebuah organisasi atau lembaga. Secara fungsional manajemen sumber daya manusia pendidik bertujuan untuk memelihara dan mengkontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusia yang ada di setiap bagian melaksanakan tugasnya secara optimal dengan baik.<sup>23</sup>

Pentingnya untuk manajemen sumber daya pendidik yaitu untuk mencapai pendidik yang profesional melalui pengembangan dan pelatihan yang di berikan agar dapat menggerakkan dan memajukan dinamika pendidikan Nasional. Manajemen pendidik juga berperan penting, pendidik adalah aktor utama yang berhadapan langsung dengan peserta didik.<sup>24</sup> Maka dari itu baik tidaknya pendidik dilihat dari komponen dalam pelaksanaan kompetensi yang di miliki oleh seorang pendidik diluar kualifikasi akademik. Maksudnya adalah dengan segala kemampuan pendidik, pendidik harus menunjukkan kualitas secara optimal agar keberhasilan suatu pembelajaran dapat tercapai.

---

<sup>22</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Pendidik, Pendidikan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.36

<sup>23</sup> M. Nazar Almasari, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol.19, No.2 (2019), h.137

<sup>24</sup> Rosyida Nurul Anwar, *Manajemen Sumber daya manusia*, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, Vol.1 No.2 (2009), h.2

Kinerja pendidik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses, dan output, dalam upaya mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja pendidik dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan.<sup>25</sup> Manajemen ialah sebuah bagian yang sangat utama pada suatu instansi pendidikan, tanpa manajemen jadi instansi pendidikan itu seperti halnya berlangsung tanpa anggota tubuh serta tujuan, semua bagian pada manajemen mengasih peran utama guna pengembangan instansi pendidikan yang diciptakan.

Pendapat Paul Kearns manajemen SDM ialah instansi mengenalkan skema serta ide guna mencoba serta menunjang peforma kerja pegawai hingga persoalan tersebut meliputi program latihan, penilaian, konsep peningkatan karir serta lainnya. Apabila ini semua ialah hasil dari ketetapan yang terputus-putus tanpa terdapat strategi yang keseluruhan jadi nilai tambahnya makin kecil.<sup>26</sup>

Di dunia pendidikan tujuan manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada peningkatan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain.

- (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar. Sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjanga pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan

---

<sup>25</sup> Muhammad Fadhli, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol.1 No.2 (2017), h.227

<sup>26</sup> Paul Kearns, *HR Strategy Creating Business Strategy Wiht Human Capital 2 Edition* (Oxford: Elsevier Ltd, 2010), h.73.

menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perpendidikan tinggi yang terakreditasi.<sup>27</sup>

Pendapat Joan E. Pynes manajemen SDM ialah konsep system formal pada instansi guna pemastian pemakaian ilmu, kecakapan, keahlian, serta karakteristik lain pegawai dengan efektif guna menggapai tujuan instansi. Human Resources Management berhubungan dengan perekrutan, seleksi, latihan serta pengembangan, kompensasi serta tunjangan, retensi, evaluasi, serta promosi pegawai, serta hubungan manajemen tenaga kerja pada sebuah instansi.<sup>28</sup> Manajemen merupakan proses terpenting dalam setiap organisasi, sebab pada dasarnya manajemen itu berurusan dengan tujuan bersama, cara- cara orang bekerja dan pemamfaatan sumber-sumber yang ada.<sup>29</sup> Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa manajemen selalu berkepentingan dengan tujuan, pola kerja dan sumber daya manusia yang ada dalam suatu sosial tertentu. Dengan melihat unsur-unsur pekerjaan manajemen mengenai penempatan sumber daya manusia itu sendiri.

Adapun kelancaran serta keberhasilan suatu program kegiatan lembaga agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ditentukan oleh adanya perencanaan yang baik, lembaga yang tepat sebagai satu sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan profesional.<sup>30</sup> Selain mempersiapkan lembaga yang kompeten diperlukan juga sebuah pengawasan mengenai seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan tergantung pada seberapa sukses organisasi

---

<sup>27</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabet, 2011), h.233

<sup>28</sup> Joan E. Pynes, *Human Resource Manajement for Public And Nonprofit Organization : A Strategic Approach 3rd Edition* (USA: John Wiley & Sons Inc, 2009), h.3.

<sup>29</sup> Panglaykim, Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: GhaliaIndonesia, 1981), h.89

<sup>30</sup> Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT Bina Aksara,1987), h.7

mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran yang strategis.<sup>31</sup> Manajemen SDM mencakup semua kegiatan pemimpin guna memperoleh serta melestarikan pekerja serta penjaminan dalam tingkat yang paling baik serta partisipasi dalam kesempurnaan tujuan instansi pendidikan. Sehingga yang memiliki peran menjadi pemimpin dari SDM ialah kepala sekolah. Peran pimpinan pada mengembangkan tenaga pendidikan sangat utama, pemimpin wajib memiliki keahlian yang meliputi bisa menjalankan manajemen yang bagus guna mengatur SDM untuk menggapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Di dalam al-Qur'an perintah untuk mengatur dan merencanakan suatu pekerjaan dapat kita lihat pada Firman Allah dalam Q.S. Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ الْأَمْرِ

حَيِّرٌ 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”.* (Q.S. Al-Hasyr : 18)

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dimana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, perintah untuk merencanakan dan mengolah suatu pekerjaan amatlah penting untuk dilaksanakan terutama dalam hal pengelolaan suatu lembaga pendidikan dalam rangka pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam lingkup madrasah dengan demikian

---

<sup>31</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21 Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 1996), h.3

landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih masa depan yang akan dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa, sehingga dengan dasar itu lah suatu rencana akan terealisasikan dengan baik.<sup>32</sup>

Setiap lembaga pendidikan tentunya mempunyai tujuan yang ingin dicapai, tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia itu dikelola. Karena sumber daya manusia merupakan landasan teologis yang sangat urgen dalam menentukan suatu keberhasilan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan untuk dirinya maupun organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 12 Mei 2023 kepala madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yakni bapak M. Tusni S.Pd bahwa pendidik sebagai manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan begitu sangat penting, karena sumber daya manusia menjadi roda atau penggerak suatu sekolah. Jika sumber daya manusia tidak memumpuni atau memadai bagaimana roda madrasah akan berjalan. Jadi sangat penting sekali sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, yakni guru atau tenaga pendidik. Cita-cita dan tujuan sekolah tidak akan tercapai apabila sumber daya manusia tidak memadai.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Hamka, *Tafsir Al-Azhar Jilid 9 Juz 28, 29, 30*, (Jakarta: Gema Insani, 2015), h.225

<sup>33</sup> M. Tusni, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik, Wawancara*, 12 Mei 2023

Menguatkan hasil wawancara, penulis juga mencantumkan data guru yang terlampir bahwa tenaga pendidik yang ada di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung berjumlah 24 tenaga pendidik dengan jumlah tenaga pendidik laki-laki berjumlah 10 dan tenaga pendidik perempuan berjumlah 14 serta berbagai latar belakang pendidikan terakhir dan program studi yang diampu serta mata pelajaran yang diajarkan. Dari jumlah 24 tenaga pendidik sudah mengajar sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mendapatkan peringkat dalam olimpiade guru hebat tahun 2019 tingkat kabupaten 2 guru matematika, pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mengikuti pelatihan setiap satu tahun sekali yang diadakan oleh kepala madrasah, pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mengikuti pembinaan prestasi kerja guru yang diadakan oleh kepala madrasah, pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mengikuti kegiatan bimtek diluar madrasah, pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mengikuti sosialisasi yang diadakan di madrasah oleh kepala madrasah, pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung mengikuti kegiatan MGMP dan pendidik mengikuti kegiatan KKM.

Dalam proses pendidikan, pendidik memegang peran yang sangat penting dan menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan pendidik merupakan orang dewasa baik secara kodrati (orang tua) maupun secara profesi (menjadi pendidik karena tugas jabatan) bertanggung jawab dalam menumbuhkembangkan anak didik. Orang tua sebagai pendidik pertama dan utama kewajiban mendidik anaknya karena kewajaran tanggung jawab dari kehidupan itu sendiri. Sedangkan pendidik (guru) sebagai pendidik kedua karena jabatan mendapat tugas sementara dari orang tua untuk mendidik anak-anak mereka (para

orang tua).<sup>34</sup> Pendidikan disekolah tidak terlepas dari sosok seorang guru yang berperan sebagai informator, inspirator, korektor, organisator, fasilitator, inisiator, pembimbing, demonstrator, pengelolaan kelas, mediator, motivator supervisor, dan evaluator di kelas. Hamalik menyatakan bahwa guru adalah jabatan profesional yang memerlukan berbagai keahlian khusus. Seorang guru harus benar-benar memahami dalam hal menjalankan profesinya sehingga seorang guru mendapatkan pengakuan yang baik oleh masyarakat terhadap profesi yang dijalannya dan dapat mengoptimalkan pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>35</sup> Menjadi seorang guru tidaklah mudah karena profesionalisme sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan agar sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru dituntut peka terhadap dinamika perkembangan masyarakat karena termasuk kemajuan kebutuhan yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Dalam mencapai tujuan pembelajaran guru dituntut untuk menggunakan media dan metode pembelajaran yang menarik sehingga dapat menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa.<sup>36</sup>

Pendapat Danang Sunyoto aspek manajemen SDM ialah: 1) perencanaan sumber daya manusia, 2) analisa sumber daya manusia, 3) desain sumber daya manusia.<sup>37</sup>

Berdasarkan data pra pengamatan bisa memperlihatkan jika manajemen SDM pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung berdasarkan aspek manajemen SDM pendidik telah dilaksanakan. Di MTsS

---

<sup>34</sup> Sumiati, *Menjadi Pendidik Yang Terdidik, Jurnal Tarbawi*, Vol.2, No.1, ISSN.2527-4082, h.83

<sup>35</sup> Mustari, Mohammad, *Manajemen Pendidikan*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018), h.135-137

<sup>36</sup> Elvi Rahmi, Achmad Patoni, and Sulistyorini Sulistyorini, "The Management of Human Resources Development in Increasing the Quality of Islamic Education Institutions", *Al-Ta Lim Journal*, Vol.27, No.2 (2020), 166–78. h.174

<sup>37</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: PT Buku Seru, 2012), h.35.

Banii Saalim Bandar Lampung SDM pendidik telah dilaksanakan dengan pengkonsepan SDM pendidik dalam mencukupi keperluan sekolah, proses perencanaan SDM pendidik dilakukan pada awal perekrutan guru, proses perencanaan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan SDM pendidik di madrasah, perencanaan SDM pendidik dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan kompetensi yang dimiliki guru sesuai dengan kualifikasi sarjana yang ditempuh sehingga perencanaan tersebut sesuai dengan kebutuhan jangka panjang. Sistem perencanaan sumber daya manusia pendidik dilaksanakan dalam pengelolaan persediaan SDM pendidik di madrasah, perkiraan jumlah SDM pendidik diwaktu yang akan datang, penyusunan rencana menambah pendidik yang bermutu dan dilaksanakannya monitoring dan evaluasi.

Analisis SDM pendidik telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan pengkonsepan SDM pendidik analisis dilakukan di awal semester dengan melakukan penilaian kerja guru (PKG) dari hasil penilaian kerja guru tersebut kepala madrasah bisa melihat kualitas, kuantitas, ketelitian dan efesiensi dalam waktu jangka panjang. Sistem analisis sumber daya manusia pendidik dilaksanakan dari menganalisis kualitas pendidik, produktifitas pendidik, pengetahuan pendidik, bisa diandalkan, kehadiran pendidik dan kemandirian pendidik.

Desain SDM pendidik kepala madrasah beramanah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik dilaksanakan diawal semester diadakan kegiatan pelatihan, mengikuti pembinaan prestasi kerja guru, mengikuti bimtek diluar sekolah, diadakan sosialisasi di madrasah, mengikuti kegiatan MGMP dan KKM, keragaman tugas terdapat rangkap tugas guru, rangkap tugas guru dilakukan untuk menyalurkan bakat dan minat guru sehingga dapat berkembang dan diterapkan dalam pelaksanaan ekstrakurikuler.

Dari latar belakang di atas serta informasi yang sudah didapatkan jadi penulis tertarik guna melaksanakan pengamatan lebih komperhensif yang berjudul **"Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung"**.

### **C. Fokus Penelitian dan Sub Fokus Penelitian**

#### **1. Fokus Penelitian**

Pada pengamatan kualitatif fokus pengamat jadi sebuah hal yang utama, ditekankan fokus pengamatan berhubungan secara luas ataupun sempitnya masalah yang seharusnya diamati. Sehingga peneliti memfokuskan pengamatan pada Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik MTsS Banii Saalim Bandar Lampung.

#### **2. Sub Fokus Penelitian**

Dari fokus pengamatan tersebut dimana Manajemen Sumber Daya Manusia jadi sub fokus pengamatan ialah :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Analisis Sumber Daya Manusia.
3. Desain Sumber Daya Manusia.

### **D. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut jadi peneliti mengambil permasalahan pada pengamatan ini seperti berikut :

1. Bagaimana perencanaan SDM Pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?
2. Bagaimana analisis SDM Pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?
3. Bagaimana desain SDM Pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?

### **E. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan permasalahan tersebut, tujuan yang akan dicapai dengan pengamatan ini ialah guna mengerti serta menjabarkan:

1. Perencanaan SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
2. Analisis SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.
3. Desain SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil pengamatan ini di harapkan berguna di tinjau berdasarkan aspek teoritis serta praktis:

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi pembaca, dapat memberikan informasi dan menambah pengetahuan baru tentang manajemen sumber daya manusia pendidik.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam pengembangan penelitian selanjutnya khususnya tentang manajemen sumber daya manusia pendidik.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Madrasah, Hasil pengamatan ini diinginkan bisa jadi bahan kajian berguna untuk meningkatkan manajemen SDM pendidik.
- b. Bagi Kepala Sekolah, dapat menjadi masukan supaya meninjau pengolahan manajemen SDM pendidik.
- c. Bagi Sumber Daya Manusia, dapat menjadi masukan guna lebih menambah wawasan potensi pada mengelola manajemen SDM pendidik.
- d. Bagi Penulis, dapat memberikan dan menambah kekayaan ilmu pengetahuan dalam mempelajari apa saja keunggulan bagi sumber daya manusia yang positif dalam peningkatan mutu pendidikan, serta pemahaman, pengalaman, dan bisa digunakan materi referensi untuk penulis khususnya mengenai manajemen SDM pendidik.

## G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian hasil pengamatan ialah uraian singkat hasil-hasil pengamatan yang sudah dilaksanakan sebelumnya mengenai permasalahan serupa, kemudian berbentuk buku yang telah di terbitkan. Kajian hasil pengamatan ini berguna menjadi data otentik orisimalitas ataupun keaslian pengamatan.

1. Pengamatan pertama yang dilaksanakan oleh Jannata Anhar, Rani Darmayanti, Usmiyatun membahas tentang *"Pengaruh Kompetensi Guru Agama Islam Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Siak Hulu"*. Pengamatan ini menjabarkan mengenai Terdapat pengaruh signifikan antara kualifikasi guru dan implementasi Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Tsanawiyah Swasta Siak Hulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kualifikasi guru memberikan kontribusi sebesar 0,7% terhadap implementasi SDM di madrasah tersebut. Angka tersebut menunjukkan bahwa kualifikasi guru Agama Islam dapat digunakan sebagai alat yang berguna dalam memprediksi sejauh mana tingkat implementasi SDM. Dengan kata lain, semakin baik kualifikasi guru, semakin baik pula pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan di madrasah. Melalui kualifikasi guru yang baik, seperti penguasaan materi yang mendalam, pemahaman terhadap metode pembelajaran yang efektif, kemampuan mengelola kelas yang baik, dan motivasi yang tinggi, guru dapat memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang optimal dan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Guru yang berkualitas juga dapat

memberikan pengaruh positif terhadap motivasi siswa, disiplin, dan kemampuan akademik mereka.<sup>38</sup>

Berdasarkan penjabaran tersebut persamaan pengamatan di atas yaitu sama-sama mengamati manajemen SDM Pendidik, Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu ini terletak pada penelitian terdahulu menjabarkan pengaruh kompetensi guru agama islam terhadap Implementasi Manajemen sumber daya manusia Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Siak Hulu sedangkan penelitian saat ini membahas mengenai manajemen SDM pendidik pada peningkatan kualitas pendidikan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dilaksanakan dengan perencanaan SDM pendidik.

2. Pengamatan kedua yang dilaksanakan oleh Chusnul Chotimah, Khoirun Nisa membahas tentang "*Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet*". Penelitian ini menjabarkan mengenai Mutu pendidikan dapat ditingkatkan dengan cara pengembangan sumber daya manusia yang ada salah satunya dengan mengembangkan tenaga kependidikan yang ada. Hasil penelitian ini yaitu Perencanaan SDM disusun secara sistematis berdasarkan kemandirian sekolah, Pengorganisasian dilakukan dengan pembagian sistem kerja, program kerja dan pengembangan SDM, Pelatihan dan pengembangan karier memberikan dampak positif, baik untuk sekolah maupun personel sekolah, Kompensasi dilakukan dengan memperhatikan pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni

---

<sup>38</sup> Jannata Anhar, Rani Darmayanti, Usmiyatun, *Pengaruh Kompetensi Guru Agama Islam Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Siak Hulu*, *Journal of Islamic Studies*, Vol.1, No.1 (2023) 13-23

penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja sekolah.<sup>39</sup>

Berdasarkan penjabaran tersebut persamaan pengamatan di atas yaitu sama-sama mengamati manajemen SDM Pendidik, Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu ini terletak pada penelitian terdahulu menjabarkan Peran SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet sedangkan penelitian saat ini membahas mengenai pengembangan SDM pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

3. Pengamatan ketiga yang dilaksanakan oleh Welis Werdiningsih membahas tentang “*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring*”. Penelitian ini menjabarkan mengenai Pembelajaran daring yang dilaksanakan oleh hampir seluruh lembaga pendidikan di Indonesia selama masa pandemi ini perlu dipersiapkan dengan baik. Hal ini sebagai upaya untuk menjamin kualitas pendidikan, mengingat pembelajaran daring berlangsung lama. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab lembaga pendidikan, perlu melakukan sejumlah terobosan untuk memastikan seluruh guru mampu melaksanakan pembelajaran daring dengan baik. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan pelatihan pembelajaran daring, membentuk tim yang fokus mendampingi para guru dalam mempersiapkan pembelajaran daring serta melakukan supervisi akademik secara berkelanjutan. Dengan melalui

---

<sup>39</sup> Chusnul Chotimah, Khoirun Nisa, *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet*, Jurnal Unwaha, Vol.1 No.1 (2019) ISSN: 2654-3184 125-128

berbagai upaya tersebut, diharapkan pembelajaran daring dapat dilaksanakan secara efektif.<sup>40</sup>

Berdasarkan penjabaran tersebut persamaan pengamatan di atas yaitu sama-sama mengamati manajemen SDM Pendidik, Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu ini terletak pada fokus penelitiannya dimana fokus penelitian terdahulu Manajemen Sumber Daya Manusia Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring, sedangkan penelitian saat ini membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

4. Pengamatan yang keempat yang dilaksanakan oleh Purwaningsih membahas tentang "*Implementasi Manajemen SDM di SMAN 1 Metro*". Pengamatan ini menjabarkan mengenai Implementasi manajemen SDM pada meningkatkan kualitas pendidikan di SMA N 1 Kota Metro dilakukan dengan normatif tapi tak dijalankan dengan transparan dikarenakan pada penggunaan ataupun prosedur implementasi manajemen SDM contohnya rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, serta kompensasi SDM seluruh pegawai ataupun pendidik serta andil pada prosedur itu, aspek-aspek yang menunjang implementasi manajemen SDM yakni terdapat kesadaran, kepedulian pegawai serta pendidik kepada sekolah, kemudian permasalahan ideologi yang jadi rasa saling menunjang dan keaktifan pendidik pada memberikan ilmu pengetahuannya pada peserta didik.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Wilis Werdiningsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring*, *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, Vol.2 No.1 (2021), 113–24

<sup>41</sup> Purwaningsih, *Implimentasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA N 1 Kota Metro*, *Jurnal Dewantara*, Vol.7 (2019), e-ISSN.2614-6061 p-ISSN.2527-4295 136–152

Berdasarkan penjabaran tersebut persamaan pengamatan di atas yaitu sama-sama mengamati manajemen SDM Pendidik, Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu ini terletak pada fokus penelitiannya dimana fokus penelitian terdahulu manajemen SDM pada peningkatan kualitas pendidikan di SMA N 1 Kota Metro dilaksanakan dengan normatif, sedangkan penelitian saat ini membahas mengenai manajemen SDM pada peningkatan kualitas pendidikan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dilaksanakan dengan pelatihan SDM pendidik.

5. Pengamatan yang kelima yang dilaksanakan oleh Prasetyo Budi Utomo, Mulyadi Eko Purnomo, Mgs. Nazarudin membahas tentang "*Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang*". Pengamatan ini menjabarkan mengenai pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia (PSDM) pada Yayasan SD Islam Fatimah Palembang sudah menunjukkan indikator-indikator yang efektif. Efektifitas Perencanaan SDM Pendidik, dalam upaya peningkatan kualitas dan profesionalitas tenaga pendidik di SD Islam Fatimah Palembang bisa dijadikan acuan atau pedoman dalam merencanakan keberhasilan dan terwujudnya para pendidik yang berkualitas, sehingga secara langsung juga mendorong kualitas dari sekolah secara keseluruhan. Yang ke dua Dalam upaya pengembangan sumber daya tenaga pendiknya, Yayasan SD Islam Fatimah melakukan berbagai cara dan kiat khusus yang bertujuan menghasilkan tenaga Pendidik yang bermutu tinggi dan memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Dalam pengembangan mutu sumber daya tenaga Pendidik ada beberapa upaya yang telah dilakukan oleh Yayasan SD Islam Fatimah Palembang yaitu supervisi, kegiatan ilmiah,

mengadakan kerjasama dengan pihak lain, studi lanjut, penyediaan perpustakaan, dan pemberian tunjangan kesejahteraan.<sup>42</sup>

Berdasarkan penjabaran tersebut persamaan pengamatan di atas yaitu sama-sama mengamati manajemen SDM Pendidik, Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu ini terletak pada perencanaan seleksi terhadap calon pendidik, sistem perencanaan perekrutan, perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM di SD Islam Palembang sedangkan penelitian ini membahas tentang evaluasi SDM Pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Metode merupakan suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian, sedangkan penelitian adalah semua kegiatan pencarian penyelidikan, dan percobaan secara alamiah dalam suatu bidang tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.<sup>43</sup> Menurut Mardalis Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan langkah-langkah sistematis, metode berarti suatu cara kerja yang sistematis. Metode ini diartikan sebagai suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian.<sup>44</sup> Arief Fuchan mengatakan metode pengamatan ialah cara yang dipakai pada mencari serta analisa data yang

---

<sup>42</sup> Prasetyo Budi Utomo, Mulyadi Eko Purnomo, Mgs.Nazarudin, *Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1 (2021) 83-96

<sup>43</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h.1

<sup>44</sup> Mardalis, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.24

dibutuhkan, untuk menjawab masalah yang ditemui pengamat. Dalam pengamatan ini, pengamat memakai jenis pengamatan deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif.<sup>45</sup>

Dalam penelitian deskriptif, penulis akan mencoba untuk melihat kejadian yang menjadi pusat perhatiannya, dan kemudian diilustrasikan sebagaimana apa adanya. Kaitannya dengan hal tersebut Nana Sudjana dan Ibrahim Mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan sesuatu, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Dengan kata lain penelitian deskriptif mengambil masalah atau memusatkan perhatian kepada masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilaksanakan.<sup>46</sup> Suharsimi Arikunto mengatakan pengamatan deskriptif ialah pengamatan yang ditujukan guna uji hipotesa tertentu, tapi guna mencerminkan “apa adanya” mengenai sebuah variabel, tanda ataupun kondisi.<sup>47</sup> Dan, pengamatan kualitatif menurut Lexi J. Moleong ialah pengamatan yang bertujuan guna mengerti kejadian yang di alami oleh subjek pengamatan contohnya perbuatan, persepsi, motivasi, dll, menggunakan metode deskripsi pada model kata-kata serta bahasa, dalam sebuah konteks khusus yang alamiah dan melalui pemanfaatan cara alamiah.<sup>48</sup> Sehingga pengamatan ini memiliki tujuan guna mengerti serta mendeskripsikan dengan rinci serta mendalam gimana manajemen SDM dan menganalisa

---

<sup>45</sup> Arief Furchan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h.39.

<sup>46</sup> Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009), h.64

<sup>47</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.309.

<sup>48</sup> Moleong Lexy J., *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h.70.

bermacam perolehan interview, tulisan ataupun catatan yang memiliki informasi.

## 2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini merupakan subjek dari mana data dapat diperoleh apabila penelitian menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Sumber data dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukur atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari.<sup>49</sup> Sumber data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh penulis untuk mendapatkan data secara langsung dari sumber data. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang diperoleh oleh penulis adalah hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan kepala TU MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

### b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh penulis dari subjek penelitian.<sup>50</sup> Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Sumber data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data berbagai literature yang relevan.

---

<sup>49</sup> Saifudin Anwar, *Metodelogi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011), h.91

<sup>50</sup> Sugiono, OP. Cit, h.88

### 3. Tempat Penelitian

Pengamatan yang dilakukan oleh penulis yakni di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung penelitian dilakukan karena di lokasi itu belum pernah dilaksanakan pengamatan yang serupa. Sumber data pengamatan ini yaitu kepala madrasah, guru, kepala TU MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Merupakan tahapan yang sangat utama pada pengamatan, dikarenakan pengamatn sendiri mempunyai tujuan pokok yakni memperoleh data yang selaras pada bidang pengamatan si pengamat. Sugiyono mengatakan pengamatan deskriptif kualitatif, mengumpulkan data dilaksanakan dalam natural setting (keadaan yang alamiah), mengumpulkan data menggunakan metode interview, observasi serta dokumentasi. Dari pernyataan diatas jadi teknik mengumpulkan data pada pengamatan melaksanakan standar pengelolaan pendidikan tersebut memakai wawancara, observasi serta dokumentasi.

#### a. Wawancara

Lexy J. Moleong mengatakan, jika interview ialah percakapan yang memiliki tujuan yang dilaksanakan oleh dua pihak, yakni pewawancara (interviewer) yang memberikan pertanyaan serta interviewee yang mengasih jawaban terhadap pertanyaan tersebut.<sup>51</sup>

Interview ialah sebuah model komunikasi verbal maka sejenis percakapan yang memiliki tujuan mendapatkan data.<sup>52</sup> Interview yang semakin dalam pendapat Burhan Bungin, ialah prosedur mendapatkan keterangan guna tujuan pengamatan menggunakan metode tanya jawab

---

<sup>51</sup> Ibid, h.77.

<sup>52</sup> Nasution, *Metode Research* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h.113.

sambil tatap muka antar pewawancara serta informan, ataupun tanpa memakai panduan interview, yang mana pewawancara serta informan andil pada kehidupan sosial yang cenderung lama.<sup>53</sup> Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak atau lebih, yaitu pewawancara sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.<sup>54</sup>

Dari penjabaran tentang interview tersebut, jadi pengamatan ini memakai teknik mengumpulkan data menggunakan interview terstruktur. Teknik interview dalam pengamatan ini dilaksanakan kepada pemangku kebijakan sekolah serta melaksanakan pengelola sekolah yang mencakup kepala madrasah, guru, kepala TU MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

b. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.<sup>55</sup> Observasi merupakan suatu penyelidikan yang dilakukan secara sengaja sistematis dengan menggunakan indera beberapa peristiwa yang terjadi atau berlangsung ditanggap pada waktu peristiwa tersebut terjadi. Menurut Narbuco Cholid, metode observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.<sup>56</sup> Dalam pengumpulan metode

---

<sup>53</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Kencana, 2009), h.111.

<sup>54</sup> Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), h.127

<sup>55</sup> Djami'ah Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h.25

<sup>56</sup> Narbuco Cholid dkk, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h.7

observasi ini peneliti menggunakan bentuk observasi partisipatif. Observasi partisipatif adalah penelitian terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku tampak. Dengan demikian dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan terhadap Manajemen sumber daya manusia pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung. Teknik observasi dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung untuk mendapatkan data tentang keadaan fisik sekolah, aktivitas yang dilaksanakan oleh sekolah, manajemen sumber daya manusia, observasi ini dilakukan terhadap kepala madrasah, guru dan kepala TU di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses pengambilan data yang berusaha mengumpulkan data fisik atau data konkret yang berupa verbal atau data tertulis/cetak.<sup>57</sup> Metode dokumentasi yaitu cara mencari data mengenai hal-hal yang bersifat dokumen terhadap alokasi penelitian antara lain seperti, kompetensi guru yang ada di sekolah tersebut. Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, foto, notulen rapat, agenda dan sebagainya.<sup>58</sup> Pada pengamatan ini selain memakai teknik

---

<sup>57</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, UGM, 2004), h.204

<sup>58</sup> Suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h.201

mengumpulkan data melalui interview serta pengamatan, pengamat pun mencari data penunjang lainnya berbentuk dokumen-dokumen yang sesuai pada data yang diperlukan.

Pendapat Suharsimi Arikunto cara pencermatan dokumen ialah sebuah cara pencarian informasi tentang hal-hal ataupun variabel berbentuk catatan buku, tabloit, dokumen, aturan-aturan, notulen rapat, catatan harian, foto-foto, serta lainnya guna menambahkan kelengkapan informasi.<sup>59</sup> Teknik pencermatan dokumen, penulis mencermati dokumen-dokumen yang berhubungan pada pengamatan. Dalam pencermatan dokumen tersebut dipakai untuk menjadi fasilitas guna menguatkan hasil wawancara serta observasi. Berbagai dokumen yang berhubungan pada pengamatan mencakup identitas madrasah, data pendidik, struktur organisasi sekolah, data peserta didik, visi serta misi sekolah.

## 5. Teknik Analisis Data

Sesudah pengumpulan data, tahapan berikutnya peneliti menganalisa informasi yang didapatkan semasa melaksanakan pengamatan serta pengelolaanya guna mengambil simpulan. Tahapan-tahapan yang peneliti laksanakan ketika menganalisa informasi ialah:

- a. Reduksi data adalah proses perangkuman, pengiktisaran atau penyeleksisan terhadap data yang terkumpul, sehingga masing-masing data tersebut dapat di katagorisasikan, difokuskan atau disesuaikan dengan permasalahan yang

---

<sup>59</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara,2010), h.135.

diteliti.<sup>60</sup> Dalam buku lain disebutkan bahwa reduksi data adalah mengelolah data mentah yang dikumpulkan, diringkas dan disistematisasikan, agar mudah dipahami dan dicermati. Reduksi data ini merupakan satu bentuk analisis data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dari penelitian dapat dibuat verifikasi.<sup>61</sup> Reduksi data, yang dilaksanakan dalam tahapan tersebut ialah menentukan serta mengurutkan mana yang selaras, ataupun kelompok dalam sekumpulan variabel ataupun kategori yang sudah dibuat sebelumnya.

- b. Penyajian data, pengelompokkan informasi yang didapatkan selaras pada topiknya, serta menampilkannya pada model matriks hingga mempermudah pengamat guna melihat pola hubungan yang satu dan yang lain.
- c. Penarikan kesimpulan, data yang sudah dijabarkan lalu diambil kesimpulan guna pengecekan keaslian penjabaran serta simpulan, kita wajib memverifikasi. Sesudah pengumpulan data, peneliti akan mengaalisa informasi itu guna memperoleh simpulan serta jawaban terhadap pertanyaan yang di berikan peneliti. Guna menganalisa informsi, peneliti memakai induktif ataupun analisa sintesik, yang fokus kepada fakta yang sifatnya khusus guna mengambil simpulan yang sifatnya umum.

## 6. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada pengamatan kualitatif pendapat Sugiyono mencakup uji kredibilitas (*credibility*), uji keteralihan (*transferability*), uji reabilitas (*dependability*), serta uji obyektifitas

---

<sup>60</sup> Sanapiah Faisal, *Format-Format Penelitian Sosial cetakan ke-5*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h.258

<sup>61</sup> Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h.193

(*confirmability*). Dan pendapat Sugiyono, pengujian keabsahan data pada pengamatan, biasanya di tekankan kepada uji validitas serta reabilitas.<sup>62</sup> Pada pengamatan kualitatif, temuan informasi bisa di katakan valid jika tak terdapat perbedaan antar yang di laporkan pengamat dan apa yang sebenarnya terjadi dalam obyek yang diamati. Dan penjabaran reabilitas pada pengamatan kuantitatif beda pada reliabilitas pada pengamatan kualitatif. Persoalan tersebut ada dikarenakan menurut pengamatan kualitatif, sebuah realitas tersebut sifatnya majemuk / ganda, dinamis / selalu berganti, hingga tak ada yang konsisten seperti awal. Sugiyono mengatakan, jika teknik mengumpukan informasi triangulasi ialah menjadi teknik mengumpulkan data yang sifatnya penyatuan dari bermacam teknik mengumpulkan informasi serta sumber data yang sudah ada. Dan pendapat Lexy J. Moleong, triangulasi ialah teknik pengecekan keabsahan informasi yang menggunakan sesuatu di luar data itu untuk mengecek ataupun menjadi pembanding kepada data yang didapatkan.<sup>63</sup>

Terdapat empat jenis triangulasi menjadi teknik pengecekan yang menggunakan sumber, teknik, penyidik serta teori. Sehingga, pada pengamatan ini memakai teknik triangulasi teknik serta triangulasi sumber, berikut ialah penjabaran semakin lanjut tentang triangulasi teknik serta triangulasi sumber yakni seperti berikut.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber pada pengamatan kualitatif pendapat Patton Moleong, ialah pembandingan serta pengecekan balik derajat

---

<sup>62</sup> Ibid, h.110.

<sup>63</sup> Moleong Lexy J., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2013), h.330.

kepercayaan sebuah data yang didapatkan dengan waktu serta alat yang beda.

Hal tersebut bisa dicapai menggunakan bermacam metode yakni:

- 1) Perbandingan data perolehan interview dan data hasil penelitian.
- 2) Perbandingan apa yang dinyatakan seseorang didepan umum dan apa yang dinyatakan dengan pribadi.
- 3) Membandingkan apa yang dinyatakan seseorang mengenai keadaan pengamatan dan apa yang dinyatakan sepanjang waktu.
- 4) Perbandingan keadaan serta perspektif seorang pada bermacam gagasan serta anggapan individu conothnya rakyat biasa, inividu yang berpendidikan menengah ataupun tinggi, individu berada serta individu pemerintahaan.
- 5) Perbandingan hasil interview dan isi sebuah dokumen yang berhubungan.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilaksanakan melalui 2 strategi yakni mengecel derajat kepercayaan temuan hasil pengamatan melalui bermacam teknik yang sejenis. Metodenya informasi yang didapat di MTsS Bani Saalim melalui melaksanakan interview kemudian di cek dengan observasi serta dokumentasi, jika uji kreadibilitas data mendapatkan informasi yang beda jadi pengamat melaksanakan diskusi semakin lanjut pada sumber data yang berhubungan guna pemastian informasi mana yang dirasa sesuai.

## **I. Sistematika Pembahasan**

Sistematikan penulis adalah struktur penulisan penelitian yang dilakukan. Bagian ini mendeskripsikan alur penulis penelitian skripsi, sehingga dapat diketahui logika penyusunan dan koherensi antara satu bagian dan bagian lain. Penjelasan ini berdasarkan penyusunan penelitian yang penulis lakukan.

### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab I berisi gambaran umum dalam penulisan skripsi yang terdiri dari penegasan judul, latar belakang permasalahan, fokus serta subfokus permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan pengamatan, manfaat pengamatan, kajian pengamatan terdahulu yang sesuai, metode pengamatan serta sistematika bahasan.

### **2. BAB II LANDASAN TEORI**

Bab II terdiri dari teori-teori yang sesuai dengan tema dan topik penelitian. Teori yang digunakan dalam garis besar berupa pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, analisis sumber daya manusia dan desain sumber daya manusia.

### **3. BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

Bab III peneliti memberikan gambaran umum objek yang diteliti dan mendeskripsikan data penelitian di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

### **4. BAB IV ANALISIS PENELITIAN**

Bab IV peneliti memaparkan pembahasan atau analisis hasil penelitian yang meliputi sub hasil yang membahas tentang manajemen sumber daya manusia pendidik.

### **5. BAB V PENUTUP**

Bab V merupakan bab penutup dalam skripsi yang berisikan kesimpulan atau pembahasan hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Dan pada bab ini

peneliti menampilkan rekomendasi untuk dapat dijadikan sebagai bahan pemikiran bagi yang membaca.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kata '*manajemen*' berasal dari bahasa latin yaitu asal kata '*manus*' yang berarti tangan, dan '*agere*' yang artinya melakukan. Kata-kata ini digabung menjadi kata kerja '*managere*' yang artinya menangani. Managere diterjemahkan kedalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan manajemen dan akhirnya, management diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>64</sup>

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa prancis kuno yaitu management. Management artinya seni melaksanakan dan mengatur. Jika diambil dalam bahasa italia berasal dari kata meneggier, artinya mengendalikan. Sementara dari bahasa latin, kata manajemen berasal dari kata manus yang berarti tangan dan egere yang berarti melakukan, jika digabungkan manus egere artinya menangani.<sup>65</sup>

Menurut Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan) kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam alquran<sup>66</sup> seperti firman Allah Swt Q.S As-Sajdah: 5 yaitu:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya: "Dia mengatur urusan dari langit kebumi, kemudian (urusan) itu naik kepadaNya dalam satu hari*

---

<sup>64</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta cv, 2011), h.1

<sup>65</sup> Bamawi and M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Madrasah*, (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2012), h.5

<sup>66</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h.362

*yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (Q.S As-Sajdah: 5)*

Dari isi kandungan ayat diatas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah mengatur segala urusan dari langit kebumi kemudian (urusan) itu naik kepadanya semua amal perbuatan akan diangkat kedalam kitab-kitabNya diatas langit dunia, dialah yang mengetahui semua amal perbuatan hambanya, semua perbuatan yang agung dan yang rendah dilaporkan kepadanya, amal perbuatan yang besar dan yang kecil, dan dialah yang maha perkasa yang menundukkan segala sesuatu, mengalahkannya dan membuat semua hambanya tunduk kepadanya, lagi maha penyayang kepada hambanya yang beriman, keteraturan alam ini merupakan bukti kebesaran allah swt dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia yang diciptakan Allah swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah swt mengatur alam raya ini.<sup>67</sup>

Kaswan mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Manajemen sumber daya manusia menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.<sup>68</sup> Menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi

---

<sup>67</sup> Arif Rahman Hakim, *Tafsir Ibnu Katsir Juz 21,22,23,24* (Surakarta: Insan Kamil, 2015), h.169

<sup>68</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Jakarta: Graha Ilmu,2012), h.6

atau kelompok pekerja.<sup>69</sup> Pendapat Danang Sunyoto aspek dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan dan desain pekerjaan.<sup>70</sup> Menurut Schuler mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>71</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Edy sutrisno dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:<sup>72</sup>

- a. Fungsi manajerial: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
- b. Fungsi Operasional: Pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

*“Human resources (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human*

---

<sup>69</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), h.20

<sup>70</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: PT Buku Seru, 2012), h.35

<sup>71</sup> Schuler, *Human Resource Management in Australia*, (Anatarmon: Harper Educational Publisher, 1992), h.38

<sup>72</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h.7

*resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society”.*<sup>73</sup>

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa ”manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.<sup>74</sup> Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal yang diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.<sup>75</sup> Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan-kegiatannya yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi operasionalnya, supaya tercapainya tujuan organisasi.<sup>76</sup> Meningkatkan peranan manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan

---

<sup>73</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), h.9

<sup>74</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h.22

<sup>75</sup> Hall T. Douglas dan Goodale G. James, *Human Resources Management, Strategy, Design and Implementation*, (Scott Foresman and Company: Glenview, 1986), h.6

<sup>76</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2016), h.7

organisasi akan peranannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi.<sup>77</sup>

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Edy Sutrisno mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

### a. Perencanaan

Menurut G.R Terry, sebagaimana dijelaskan oleh Sukarna, perencanaan ialah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta perbuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>78</sup> Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

---

<sup>77</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: C.V andi Offset, 2008), h.5

<sup>78</sup> Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992), h.10

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan perencanaan di samping itu juga koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan, agar menaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai rencana. apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai/tenaga pendidik

meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan kerja.<sup>79</sup>

Dalam al Quran pengendalian bersifat transendental, jadi dengan begitu akan muncul inner dicipline (tertib diri dari dalam). Itulah sebabnya di zaman generasi Islam pertama, motivasi kerja mereka hanyalah Allah kendatipun dalam hal-hal keduniawian yang saat ini dinilai cenderung sekuler sekalipun.<sup>80</sup> Mengenai fungsi pengadaan, Allah SWT berfirman di dalam al-Quran sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ ۗ اللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

*Artinya : Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka, adapun engkau (Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka (Q.S Asy-Syura ayat: 6).*

Contoh pengendalian dari fungsi manajemen dapat dijumpai dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari sebagai berikut: *Al Bukhari Muslim meriwayatkan dari Ibnu Abbas, ia berkata: "Suatu malam aku menginap di rumah bibiku, Maimunah. Setelah beberap saat malam lewat, Nabi bangun untuk menunaikan shalat. Beliau melakukan wudhu` ringan sekali (dengan air yang sedikit) dan kemudian shalat. Maka, aku bangun dan berwudhu` seperti wudhu` Beliau. Aku menghampiri Beliau dan berdiri di sebelah kirinya. Beliau memutarku ke arah sebelah kanannya dan meneruskan sholatnya sesuai yang dikehendaki Allah ..."*<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: PT.Gramedia widia sarana Indonesia, 2006), h.5

<sup>80</sup> Syafiie, *Al-Qur'an Dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.66

<sup>81</sup> Shahih Bukhari, *Kitab Adzan, Bab Wudhu` Anak-Anak ...* no. hadits 859

Dari peristiwa di atas dapat ditemukan upaya pengawasan Nabi Muhammad Saw terhadap Ibnu Abbas yang melakukan kesalahan karena berdiri di sisi kiri Beliau saat menjadi makmum dalam shalat bersama Beliau. Karena seorang makmum harus berada di sebelah kanan imam, jika ia sendirian bersama imam. Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam tidak membiarkan kekeliruan Ibnu Abbas dengan dalih umurnya yang masih dini, namun Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam tetap mengoreksinya dengan mengalihkan posisinya ke kanan Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam. Dalam melakukan pengendalian, beliau langsung memberi arahan dan bimbingan yang benar.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam

manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.<sup>82</sup>

Menurut Umar dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:<sup>83</sup>

a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

---

<sup>82</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana,2012), h.9-11

<sup>83</sup> Umar, *Studi Kelayakan Bisnis Manajemen, Metode & Kasus*, (Jakarta: Gramedi Pustaka,1999), h.46

- b. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto) tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler (dalam Irianto) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.<sup>84</sup>

Menurut Nurul Ulfatin tujuan dari manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk menciptakan organisasi atau lembaga pendidikan semakin maju dan berkualitas sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien dan produktif, oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuannya. Maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas, tujuan manajemen dapat dilihat dari tingkat yang paling rendah yaitu tingkat personal (personal objective), tujuan fungsional (functional objective), tujuan organisasional (organizational objective) dan tujuan layanan masyarakat secara nasional dan internasional (society objective).<sup>85</sup>

- a. Tujuan Personal (personal objective), Ditunjukkan untuk membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan diri individunya. Tujuan individual ini berentang dari yang sangat teknis sampai yang aspirasi, dan dari tujuan jangka pendek sampai dengan jangka panjang.
- b. Tujuan Fungsional (functional objective), Manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang memelihara kontribusi bagian-bagian dalam organisasi agar sumber daya manusia pada bagian-bagian itu dapat menjalankan tugas secara optimal.

---

<sup>84</sup> Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Insan Cendekia,2001), h.78

<sup>85</sup> Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Cet. 1*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h.11-13

- c. Tujuan organisasional (organizational objective), Tujuan yang terkait dengan tujuan keefektifan organisasi, tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi.
- d. Tujuan Masyarakat (society objective), Tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keberuntungan bagi masyarakat.

Salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah manusianya.<sup>86</sup> Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah swt yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah swt yang lainnya. Karakteristik dan juga potensi manusia banyak dituliskan dalam Alquran. Dengan seperangkat organ tubuh yang diberikan oleh Allah Swt kepada manusia, manusia mempunyai daya atau potensi yang apabila dikembangkan akan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas, dan akan menjadikan manusia yang sadar akan tanggung jawabnya baik tanggung jawabnya sebagai hamba Allah swt dan sebagai khalifah Allah swt. Sehingga dapat dipahami bahwa sumber daya manusia menurut Alquran adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk melaksanakan tugasnya baik sebagai hamba Allah swt ataupun sebagai khalifah Allah swt. Dalam mengemban tugas tersebut, manusia diberikan potensi oleh Allah Swt. yang berupa naluri beragama sejak manusia itu dilahirkan. Potensi ini disebut dengan fitrah, sebagaimana Allah telah berfirman dalam Q.S Ar-Rum ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ  
اللَّهِ يُذَلِّكُ الدِّينَ الْقَيْمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

---

<sup>86</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h.68

*Artinya: “Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (islam), (sesuai) fitrah Allah disebabkan dia telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada ciptaan Allah. (itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.” (dalam Q.S Ar-Rum ayat 30)*

Dari isi kandungan diatas dapat dipahami bahwa Yakni lurus dan istiqamah kepada agama itu, tanpa menengok sedikitpun kepada agama-agama lain yang batil, Allah menjadikan fitrah mereka di atas keislaman; kalaulah bukan karena halangan yang menghalanginya sehingga mereka tetap dalam kekafirannya. Hal ini selaras dengan *Hadits Abu Hurairah dalam kitab shahih Muslim, ia berkata, Rasulullah bersabda: “Tidak ada anak yang dilahirkan melainkan ia terlahir dalam keadaan fitrah, namun kedua orang tuanya menjadikannya Yahudi, Nasrani, atau Majusi.” Dan hadits dalam Musnad dari ‘Iyadh bahwa Rasulullah berkhutbah pada suatu hari dengan mengatakan dalam khutbahnya, menghikayatkan dari Allah: “Sungguh Aku menciptakan hamba-hamba-Ku semua di atas jalan yang lurus, namun setan-setan mendatangi mereka dan menyesatkan mereka dari agama mereka, dan Aku haramkan atas mereka apa yang telah Aku halalkan bagi mereka.”* Yakni janganlah kalian ubah ciptaan Allah dengan menyembah selain-Nya, namun tetaplah kalian di atas fitrah keislaman dan tauhid. Yakni tetap di atas fitrah merupakan agama yang lurus.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Dr. Muhammad Sulaiman Al Asyqar, *Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir / Syaikh, mudarris tafsir*, (Jakarta: Universitas Islam Madinah, 1987), h.225

## **B. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu pengelolaan SDM mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Menurut Michael Armstrong "*Human resource planning assessing future people requirement in terms both of numbers and of level of skill and competence, formulating and implementing plans to meet those requirements through recruitment, training, development, or if necessary, downsizing (reducing 'head counts') taking steps to improve productivity and retention levels and to promote flexibility in the employment of people*".<sup>88</sup>

Perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan-kebutuhan terhadap orang-orang dimasa mendatang baik jumlah dan tingkatan keahlian serta kecakapan, merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutment, pelatihan, pengembangan, atau apabila penciutan (pengurangan biaya-biaya), mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitas dalam memperkerjakan orang-orang.

Perencanaan sangat penting fungsinya bagi seseorang, sekelompok orang, organisasi, perusahaan, dan lain sebagainya. Perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang hendak dilakukan dimasa yang akan datang. Perencanaan harus dilakukan agar dapat menampung segala perkembangan kebutuhan dan tuntutan dimasyarakat

---

<sup>88</sup> Armstrong, M, *A Handbook of Personnel Management Practices*, (London: Kogan Page Limited, 1996), h.28

yang semakin meningkat, baik dalam jumlah atau pun mutu yang diinginkan. Pendapat William Werther serta Keith Davis pengkonsepkan SDM ialah prosedur yang tersistem guna peramalan keperluan pegawai (demand) serta ketersediaan (supply) dimasa mendatang, baik jumlah ataupun jenisnya hingga departemen SDM bisa mengkonsepkan terlaksanakan rekrutmen, penyeleksian, pelatihan, serta kegiatan yang lainnya secara semakin baik.<sup>89</sup>

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Perencanaan ini memungkinkan agar bagian-bagian dari organisasi untuk memperoleh pekerja dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Dijelaskan juga dalam Hadis Riwayat Imam al-Bukhari tentang perencanaan SDM harus ditempatkan sesuai dengan ahlinya, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya.

*Imam al-Bukhari menyatakan muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha', dari Yasar dari Abu Hurairah ra yang berkata: Rasulullah Saw bersabda: apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saatnya kehancuran. (Abu Hurairah) bertanya:*

---

<sup>89</sup> William Werther & Keith Davis, *Human Resources and Personal Management 5th Edition* (New York: McGraw Hill, 1996), h.50.

*Bagaimana meletakkan amanah itu ya Rasulullah? Beliau menjawab: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saatnya kehancuran”.* (H.R Imam al-Bukhari)<sup>90</sup>

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Kalimat “*Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya*” merupakan penjelasan untuk kalimat pertama : “*Apabilah amanah disia-siakan, maka tunggulah saatnya kehancurannya.*” Hadis ini memberi peringatan yang berspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional.<sup>91</sup>

Pendapat Torrington serta tan chwee huat pengkonsepkan SDM ialah aktivitas khusus yang berhubungan pada menentukan keperluan SDM intsnais, baik keperluan jangka pendek ataupun panjang. Pada model yang semakin operasional ialah aktivitas yang berhubungan pada memperkirakan ataupun menyiapkan seberapa banyak individu ataupun karyawan yang diperlukan guna menjalankan tugas-tugas, baik yang berjumlah sedikit ataupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, serta apa yang dilaksanakan memastikan jika penawaran sama dengan permintaan diwaktu yang berbarengan.<sup>92</sup>

Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi

---

<sup>90</sup> Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-Bukharyal-Ja’fi, *al-Jami al-Shahih al-Muhtashar, Jilid I*, (Beirut: Dar ibn Katsir, 1987), h33

<sup>91</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya: Erlangga, 2007), h.32

<sup>92</sup> Torrington & Tan Chwee Huat, *Human Resource Management in South East Asia* (Singapore: Prentice Hall, 1994), h.35.

dengan rencana organisas.<sup>93</sup> George Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang secara otomatis lebih bermanfaat.<sup>94</sup> Menjadi suatu prosedur guna menentukan strategi mendapatkan, memantaatkan, meningkatkan, serta meningkatkan tenaga kerja selaras pada keperluan instansi saat ini serta perkembangan dimasa mendatang. Atau konsep SDM ialah aktivitas menentukan jumlah serta tipe SDM yang dibutuhkan oleh sebuah instansi guna masa mendatang. Dengan pengkonsepian SDM yang efektif dilaksanakan analisa kepada keperluan instansi pada keadaan yang selalu berganti, dan meningkatkan kegiatan yang memuaskan kepada keperluan tersebut. Pengkonsepian SDM yang baik meliputi 2 hal, yakni perencanaan kepegawaian serta program.<sup>95</sup>

#### **b. Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut pendapat Nawawi yang menyatakan bahwa Indikator perencanaan sumber daya manusia terdiri dari empat yaitu :<sup>96</sup>

##### **1. Mengelola persediaan sumber daya manusia**

Mengelola persediaan sumber daya manusia yaitu mengenai jumlah pegawai, potensi atau kemampuan, keterampilan dan potensi pengembangan. Identifikasi kemungkinan

---

<sup>93</sup> Andrew E. Sikula, *Penelitian dan Pengembangan Tenaga Kerja*, (Jakarta: Pustaka Binaman,1981), h.145

<sup>94</sup> George Milkovich dan Paul C. Nystrom, *Personnel Human Resource A Diagnostic Approach*, (Dale Yoder: Businnes Puications,1981), h.173

<sup>95</sup> Henry Soimamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h.271.

<sup>96</sup> Nawawi, Hadari, *Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta: UGM Press, 2010), h.35

ketidak cocokan antara jumlah dan kebutuhan yang diperlukan serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat dari perencanaan SDM.

2. Perkiraan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang

Perkiraan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang yaitu mengetahui perkiraan jumlah dan kebutuhan yang diperlukan diwaktu yang akan datang baik kuantitas, jumlah, maupun kualitas.

3. Penyusunan rencana untuk menambah pegawai yang bermutu

Penyusunan rencana untuk menambah pegawai yang bermutu yaitu mengenai melakukan rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai.

4. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah melakukan pengawasan, perbaikan, pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran perencanaan sumber daya manusia.

### **c. Fungsi dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi perencanaan pada SDM ditinjau berdasarkan sudut keperluan seseorang tenaga kerja sendiri, unyuk seorang pegawai, mengerti dengan pasti konsep ketenagakerjaan dari instansi tempat bekerja tersebut, lokasi yang berhubungan tersebut, memungkinkan pegawai tersebut guna mengatur peningkatan karir untuk dirinya sendiri. Makanya untuk seseorang tenaga kerja pada sebuah instansi mengeto konsepan tenaga kerja ialah dasar untuknya guna penyusunan karirnya konsepan meningkatkan dirinya pada masa mendatang serta merasa percaya

di tempat serta posisinya di dalam instansi guna dmasa depan pada jangka waktu lama.

Kegunaan perencanaan SDM ialah guna memperkirakan keadaan tenaga kerja guna mencukupi keperluan instansi menjadi instansi yang kompetitif pada memperkirakan pergantian lingkungan bisnis saat ini serta dimasa depan. Sehingga kegunaan perencanaan SDM seperti berikut:<sup>97</sup>

- a. Menaikkan sistem informasi SDM, yang dengan kontinu dibutuhkan pada pendayagunaan SDM dengan efektif serta efisien untuk menggapai tujuan bisnis instansi.
- b. Perencanaan SDM pun berguna untuk: peningkatan pemanfaatan SDM, menyeimbangkan kegiatan SDM dan fasilitas instansi dengan semakin efisien, penghematan tenaga, waktu, serta dana dan bisa menaikkan kecermatan pada kegiatan penerimaan tenaga kerja, pengembangan serta menambah data SDM.
- c. Fungsi perencanaan SDM guna memudahkan melaksanakan koordinasi SDM oleh manajer SDM, pada upaya menjadikan satu pengelolaan SDM yang menjadi tanggung jawab manajer lain, walupun terbatas dalam setiap unit kerja.
- d. Perencanaan SDM jangka panjang berguna untuk instansi guna memprediksi keadaan serta keperluan pengelolaan SDM pada jangka waktu 2 hingga 10 tahun mendatang.
- e. Perencanaan SDM jangka pendek berguna untuk posisi/jabatan ataupun pekerjaan yang lowong ditahun mendatang.

---

<sup>97</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif Cetakan Ke-4* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h.141.

Berdasarkan manfaat tersebut dapat disimpulkan memanfaatkan SDM yang telah ada pada instansi dengan baik. Ialah persoalan yang wajar jika seorang mengambil keputusan mengenai masa depan yang diharapkan berangkat dari kekuatan serta kecakapan yang telah dipunyai. Artinya pengkonsepan SDM juga butuh dimulai dengan aktivitas inventarisasi mengenai SDM yang telah ada pada instansi.

- a. Guna menetapkan mutu serta kuantitas pegawai yang nantinya mengisi seluruh posisi pada instansi.
- b. Untuk menjamin adanya tenaga kerja dimana kini ataupun mendatang, hingga tiap pekerjaan ada yang melaksanakannya.
- c. Guna menghindari adanya mismanagement serta tumpang tindih pada melaksanakan tugas.
- d. Untuk memudahkan koordinasi, integrasi, serta sinkronisasi (KIS) hingga produktivitas kerja bertambah.
- e. Untuk menghindari kekurangan serta keunggulan pegawai.
- f. Untuk jadi panduan pada menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, serta pemberhentian pegawai.
- g. Jadi panduan pada menjalankan mutasi (vertikal ataupun horisontal) serta pensiun pegawai. Jadi dasar pada melaksanakan penilaian pegawai.

#### **d. Faktor yang Mempengaruhi Rencana Sumber Daya Manusia**

Menurut Handoko proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: UGM,1997), h.42-43

## 1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial politik hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

## 2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh.

- b. Dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
  - c. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategimenjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
  - d. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
  - e. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
  - f. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan
- Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

### e. **Proses Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Josep T. Straub dan Raymond E. Attner berikut adalah proses perencanaan sumber daya manusia:<sup>99</sup>

1. Orientasi (Orientation)
2. Pelatihan (Training)
3. Melakukan penilaian (Performance, appraisal)
4. Penghargaan, promosi, transfer, penurunan pangkat (Rewards, promotion, transfer, demolation) Pemisahan (Separation)

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

#### 1. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu: a) Kepentingan Individu, b) Kepentingan Organisasi, c) Kepentingan Nasional.

#### 2. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

##### a. Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

---

<sup>99</sup> Josep T. Straub & Raymond E. Attner, *Introduction To Business*, (California: Wardworth Publishing Company, 1985), h.141

b. Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

c. Syarat-syarat Perencanaan SDM

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.

3. Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Adapun proses perencanaan tersebut adalah: a) Prosedur perencanaan SDM, b) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan, c) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM, d) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya, e) Menetapkan beberapa alternative, f) Memilih yang terbaik dari

alternative yang ada menjadi rencana, g) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Sedangkan metode ilmiah diartikan bahwa Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

#### 4. Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- b. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- c. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang.

Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

5. Kendala-Kendala Perencanaan SDM

Menurut Malayu. S.P. Hasibuan, kendala-kendala PSDM antara lain :

a. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan saja. Hal ini menjadi kendala untuk menghitung potensi SDM, seperti informasi energi mesin, sehingga PSDM yang baik dan benar menjadi kendala.

b. Manusia (SDM)

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepaskan-kemampuannya.

c. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan PSDM yang baik dan benar.

d. Kebijakan Perburuhan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

## **f. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Ada 4 kegiatan yang saling berhubungan dalam sistem perencanaan SDM:

### **1. Inventarisasi Persediaan SDM**

Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di Suatu Organisasi, atau dengan kata lain pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dicapai, pendapat umum, sekarang atau yang sedang terjadi.

### **2. Forecast SDM/ Peramalan SDM**

Peramalan SDM berguna untuk memprediksi permintaan karyawan dimasa datang. Metode peramalan ketersediaan/penawaran tenaga kerja (supply) dari sumber eksternal terdiri atas: a) Perencanaan rekrutmen dan seleksi, b) Pasar tenaga kerja. Memprediksi permintaan tenaga kerja (demand) mendatang lebih rumit dan subjektif daripada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (supply), karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja terdiri atas: a) Perubahan lingkungan eksternal, b) Perubahan kondisi organisasi, c) Perubahan kondisi tenaga kerja.

### **3. Penyusunan Rencana SDM**

Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

#### 4. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi. Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, tetapi sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasanlah yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

## 2. Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Analisis Sumber Daya Manusia

Penjabaran analisa pekerjaan pendapat Robert serta John H. Jackson, ialah sebuah metode sistematis guna pengumpulan serta penganalisaan data mengenai isi pekerjaan serta keperluan tenaga manusia, serta konteks dimana pekerjaan dijalankan ataupun sistem formal guna pengumpulan informasi mengenai apa yang dilaksanakan seseorang pada kerjanya.<sup>100</sup> Pendapat John Bernandian & J. Rusell analisa pekerjaan ialah prosedur mengumpulkan data tentang sebuah pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang pekerja, yang dijalankan menggunakan metode meneliti ataupun mengadakan wawancara kepada pekerja, menggunakan bukti-bukti yang sesuai berdasarkan informan. Walaupun analisa kerja ialah upaya-upaya guna perumusan persoalan hal-hal

---

<sup>100</sup> Robert dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-9* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h.53.

yang dilaksanakan oleh seseorang pekerja pada kata-kata.<sup>101</sup>

Pendapat Marihot tua efendi hariandja analisa pekerjaan ialah "systematicall collects, evaluate, organize information about job. These action are usually done by specialist called job analyst, who gather data about job" (analisa pekerjaan ialah menjadi mengumpulkan, menilai, serta menyusun data dengan tersistem tentang tugas-tugas pada instansi, yang umumnya dilaksanakan oleh seseorang ahli yang dinamakan job analisis).<sup>102</sup> Menurut Wherther dan Davis analisis pekerjaan adalah: Knowledge about job and their requirement must be collected through a process known as Job Analysis. (Pengetahuan mengenai pekerjaan dan kebutuhannya yang dikumpulkan melalui suatu proses disebut analisis pekerjaan).<sup>103</sup> Menurut Gary Dessler analisis jabatan (job analysis) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.<sup>104</sup> Menurut Hasibuan job analysis (analisis pekerjaan) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.<sup>105</sup>

Seperti Hadis riwayat Imam Thabrani menjelaskan bahwa penilaian dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan secara tepat, terarah, jelas dan tuntas: *Artinya: "Sesungguhnya Allah sangat*

---

<sup>101</sup> John Bernandian & Rusell, *Human Resource Management* (Singapore: McGraw Hill, 1993), h53.

<sup>102</sup> Marihot tua efendi hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Grasindo,2011), h.28

<sup>103</sup> Wherther dan Davis, *Human Resource Management And Personal Management edition 5*, (New York: McGraw-Hill,1996), h.119

<sup>104</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: PT Prenhallindo,1997), h.90

<sup>105</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Bumi Aksara,2003), h.58

*mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan/profesional (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).” (H.R Imam Thabrani).*

Dalam ajaran islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur (profesional). Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.<sup>106</sup>

Menurut M. T. E Hariandja *Analisis jabatan atau job analysis diartikan dengan: Systematically collects, evaluate, organize information about job. These action are usually done by specialist called job analyst, who gather data about job.* (Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut job analyst yang mengumpulkan data mengenai pekerjaan).<sup>107</sup> Menurut Mondy R Wayne analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan.<sup>108</sup>

Menurut Serdamayanti analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis

---

<sup>106</sup> Mahrum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadis wa al-hukmu al-Muhammadiyah*, (Surabaya: Dar an- Nasyr-Misriyyah, 1987), h.34

<sup>107</sup> M. T. E Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo,2002), h.122

<sup>108</sup> Mondy R Wayne, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h.95

informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan. Analisis pekerjaan biasanya melibatkan pengumpulan informasi karakteristik pekerjaan yang membedakan dengan pekerjaan lain.<sup>109</sup> Menurut Milkovich, G. T. dan Jerry M. Newman "*Job analisis is the systematic process of collecting relevant, work-related information related to the nature of a specific job.*" (Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu pekerjaan tertentu).<sup>110</sup>

Analisis pekerjaan adalah suatu proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Analisis jabatan atau pekerjaan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas kerja dalam sebuah posisi serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas. Produk akhir dari analisis jabatan atau pekerjaan adalah deskripsi tertulis dari persyaratan aktual suatu jabatan atau pekerjaan. Menurut Samsudin pengertian analisis jabatan atau pekerjaan adalah sebagai berikut: a) Proses menghimpun informasi setiap jabatan atau pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan. b) Proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan

---

<sup>109</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, (Bandung: Mandar Maju, 2010), h.145

<sup>110</sup> Milkovich, G. T. & Jerry M. Newman, *Compensation 6th edition*, (Singapore: Mc. Graw-Hill Company, 1999), h.225

pekerjaan secara operasional beserta tanggung jawabnya.<sup>111</sup>

Analisis pekerjaan dapat pula diartikan sebagai proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang di laksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Secara sederhana analisis pekerjaan dapat dikatakan sebagai usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang di lakukan oleh seorang pekerja ke dalam kata-kata. Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan jabatan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.<sup>112</sup> Menurut Sunyoto analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Data yang dikumpulkan meliputi tugas-tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia dan standar unjuk kerja.<sup>113</sup>

Dari definisi tersebut, sudah cukup bagi kita untuk mengambil kesimpulan bahwa analisis

---

<sup>111</sup> Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV Pustaka Setia, 2009), h.63

<sup>112</sup> Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 2*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h.127

<sup>113</sup> Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), h.48

pekerjaan memiliki arti yang sama dengan analisis jabatan, yaitu proses pengumpulan informasi tentang pekerjaan yang dilakukan seseorang secara sistematis.

### **b. Indikator Analisis Sumber Daya Manusia**

Menurut Gomes dalam Nuraini indikator analisis sumber daya manusia meliputi sebagai berikut :<sup>114</sup>

- a. Kualitas pegawai adalah akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakuakan.
- b. Produktivitas pegawai adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan pegawai adalah keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada pembelajaran.
- d. Bisa diandalkan adalah sejauh mana pegawai bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
- e. Kehadiran pegawai adalah sejauh mana pegawai tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- f. Kemadirian pegawai adalah sejumlah mana pekerjaan yang dilakukan tanpa pengawasan.

### **c. Tujuan Analisis Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:<sup>115</sup>

1. Evaluasi peran lingkungan terhadap lingkungan individu

Bagaimana analisis pekerjaan dapat memberikan informasi tentang lingkungan yang

---

<sup>114</sup> Nuraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pekanbaru: Aini Syam, 2013), h.150

<sup>115</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2008), h.110

dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dalam suatu perusahaan.

2. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang

Peremajaan atau penyesuaian/revisi ketentuan yang berbahaya yang berlaku untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan, karena mungkin ada peraturan yang tidak relevan atau tidak sesuai lagi yang akan menghambat operasional perusahaan.

3. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak

Setiap orang pada dasarnya punya hak mendapatkan pekerjaan dan kompensasi yang layak. Demikian pula hak mendapatkan hasil yang perusahaan punya berkualitas untuk menjamin kelangsungan hidup ke depan.

4. Rancangan kebutuhan SDM masa depan

Melalui analisis pekerjaan dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan SDM saat ini sertaantisipasi kecenderungan perubahan di masa depan. Perkiraan arah perubahan, perkembangan perusahaan dan prospek lingkungan serta SDM ke depan. Karena dalam mempersiapkan SDM masa depan memerlukan waktu dan biaya yang cukup sehingga diperoleh SDM yang berkualitas dan pada saat diperlukan telah siap.

5. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia

Kaji jumlah lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia, sehingga tidak terjadi kesenjangan antara kebutuhan dengan lamaran yang tersedia.

6. Rancangan kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

7. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan

Hasil penelitian menunjukkan banyak potensi para karyawan belum dimanfaatkan secara optimal, sehingga terjadi kesenjangan antara kemampuan efektif dengan potensi yang dimilikinya. Perlu merancang perusahaan secara sistematis dan terprogram agar keberadaan karyawan tersebut dapat bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, bagi karyawan pengembangan potensi karyawan merasa terpacu dengan adanya program tersebut dan ditantang sehingga menciptakan suasana kompetisi yang sehat di antara karyawan.

8. Tentukan standar kerja/prestasi yang realistis

Setiap perusahaan menginginkan kinerja karyawannya sebaik mungkin, untuk itu tetapkan standar kinerja sebagai tolok ukur dalam penilaian prestasinya.

9. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya

Penempatan karyawan yang sesuai dengan minatnya akan meningkatkan etos dan motivasi kerjanya sehingga mereka dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan.

10. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya

Penempatan karyawan yang cocok dengan keahlian dan keterampilannya akan meningkatkan gairah kerja, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada perusahaan.

11. Berikan kompensasi secara wajar

Rumuskan pemberian kompensasi yang adil baik bagi kedua pihak.

Menurut Dale Yoder dalam Anwar Prabu Mangkunegara tujuan analisis pekerjaan yaitu sebagai berikut:<sup>116</sup>

1. Determining qualifications, required of job holders (menentukan kualifikasi yang diperlukan memegang pekerjaan).
2. Providing guidance in requirement and selection (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
3. Evaluating current employees for transfer or promotion (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi pekerjaan).
4. Establishing requirement for training programs (menetapkan kebutuhan untuk program latihan).
5. Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration (menentukan tingkat upah, gaji, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji secara adil).
6. Judging the merits of grievances that question assignments and compensation (mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pertanyaan tugas yang diberikan dan kompensasi).
7. Establishing responsibility, accountability, and authority (menentukan tanggung jawab, pertanggung jawaban, dan kewenangan).
8. Providing essential guides in the establishment of production standards (menentukan tuntutan yang utama dalam penentuan standar produksi).
9. Providing clues for work simplification and methods improvement (melengkapi bukti-bukti untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

---

<sup>116</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), h.14

Menurut Hasibuan terdapat kurang lebih 12 macam tujuan dari analisis pekerjaan, yaitu :<sup>117</sup>

1. Job description, yang berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
2. Job classification, penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu.
3. Job evaluation, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
4. Job desing restructuring, meliputi usaha-usaha untuk merealokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
5. Personnel requirement/specification, berupa penyusunan persyaratanpersyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.
6. Performance appraisal, merupakan suatu penilaian sistematis yang di lakukan oleh para supervisor terhadap kinerja dari para karyawan.
7. Worker training, untuk tujuan-tujuan pelatihan yang merupakan proses sistematis dirancang untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan.
8. Worker mobility, untuk tujuan mobilitas pekerja (karir).
9. Efficiency, mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja,

---

<sup>117</sup> Hasibuan, M.S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.29-31

- termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja, dan standar-standar kerja.
10. Safety, ini sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi fisik, dan kondisi-kondisi lingkungan.
  11. Human resources planning, ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, pelaksanaan pekerjaan yang memaksimalkan dan mencapai tujuan perusahaan melalui kecakapan dan kompetensi dari karyawannya.
  12. Legal/ quasi legal requirements, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

#### **d. Jenis-jenis Analisis Sumber Daya Manusia**

Jenis analisis jabatan menurut Gomes terbagi menjadi dua jenis, yaitu analisis jabatan tradisional (traditional job description) dan analisis jabatan yang berorientasi hasil (result-oriented job description).<sup>118</sup>

##### **a. Traditional Job Analysis (analisis jabatan tradisional)**

Analisis jabatan secara tradisional adalah mencari informasi melalui tiga aspek, yaitu tanggung jawab (responsibilities) yang merinci unit organisasi agar pekerja bertanggung jawab dan tunduk kepada pengarah maupun bagian pengendali pelaksana, kewajiban-kewajiban (duties) umum seseorang yang sedang

---

<sup>118</sup> Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Andi Offset, 2003), h.23

memegang suatu kedudukan; dan kualifikasi-kualifikasi (qualifications) minimal yang diterima sebagai kelayakan. Kelemahan dari analisis jabatan tradisional adalah:

1. Perhatian perusahaan tidak ditujukan pada sifat-sifat pekerjaan secara spesifik.
2. Tidak ada syarat-syarat bagi pelaksanaan suatu pekerjaan.
3. Tidak ada standar-standar performansi minimal yang dapat diterima bagi seorang pekerja.
4. Tidak merinci kualitas dan kuantitas serta ketepatan waktu dari suatu pelayanan yang diinginkan, serta
5. Tidak memikirkan output analysis sehingga tidak bermanfaat bagi perencana SDM yang memerlukannya.

b. Result-Oriented Job Description (analisis jabatan yang berorientasi hasil)

Analisis yang berorientasi hasil ini juga dinamakan output-oriented job description. Analisis ini merupakan bagian kecil dalam program-oriented budgets. Uraian pekerjaan yang berorientasi hasil menguraikan harapan-harapan organisasi yang jelas kepada para pekerja, sekaligus mendorong para supervisor dan pekerja untuk mengetahui bahwa baik standar maupun imbalan tergantung pada persyaratan tertentu. Analisis jabatan jenis ini memuat pertanyaan-pertanyaan tentang tasks, conditions, standards, SKAS, dan qualification. Adapun kelebihan dari model result-oriented job description (RODs) adalah:

1. Menyediakan sarana untuk menghubungkan input personel dan output organisasi bagi para perencana program.

2. Menyediakan sarana untuk memperkenalkan kepada para pekerja baru atas harapan dan tujuan yang ditetapkan untuk evaluasi terhadap performansi pekerja bagi para manajer.
3. Memberikan gambaran yang jelas mengenai harapan performansi, kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk promosi dan penempatan para pegawai, dan meningkatkan dampak bagi para produktivitas manajer kepegawaian terhadap organisasi.

**e. Manfaat Analisis Sumber Daya Manusia**

Pendapat Hastho & Meilan ialah memberikan nilai kepada pekerja yang terdapat pada sebuah instansi serta yang pindah ke dalam, masuk ataupun keluar dari instansi itu. Analisa tersebut bisa meliputi: total pekerja, aspek pekerja, serta mutu pekerja.<sup>119</sup>

1. Jumlah Tenaga Kerja

Berbeda berdasarkan tujuan SDM yang dirancagn sesuai tugas-tugas didalam deskripsi pekerjaan, seperti kewewenangan serta tanggung jawabnya, bisa ditentukan volume serta beban kerja tiap unit kerja, lalu bisa di hitung jumlah SDM yang dibutuhkan.

2. Komposisi Tenaga Kerja

Analisa aspek tersebut guna mengerti apakah seluruh aspek ataupun jabatan sudah terisi ataupun belum. Sehingga bisa di ketahui apabila ternyata masih ada posisi ataupun jabatan yang kosong dari sudut totalnya. Aktivitasnya yang kedua ialah memberikan

---

<sup>119</sup> Hasho & Meilan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Ardana Media, 2007), h.76.

adanya pemasaran, pemindahan, pensiun, serta keluar ataupun di keluarkan.

### 3. Kualitas Tenaga Kerja

Aktivitasnya dilaksanakan pada model inventarisasi kecakapan para pekerja, dikorelasikan pada tugas-tugas yang sedang ataupun akan diembannya. Aktivitas inventarisasi kecakapan pada upaya analisa pekerja, wajib bisa mengungkap data-data seperti berikut:

- a. Data tentang posisi ataupun jabatan yang terakhir tiap pekerja.
- b. Posisi ataupun jabatan yang ada pada susunan instansi serta tempat sebelum posisi yang terakhir oleh pekerja.
- c. Tipe serta level pendidikan guna yang sarjana lengkap dan jurusan ataupun program studi ataupun disiplin ilmu. Serta apabila mempunyai sertifikat ataupun lisensi keahlian khusus.
- d. Pengalaman kerja diperusahaan serta ditempat lain sebelumnya yang utama dikorelasikan pada bisnis instansi.

Menurut Hardani Widhiastuti analisis pekerjaan disadari akan membawa dampak yang begitu luas, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia dan dalam format personalia. Manfaat tersebut antara lain adalah:<sup>120</sup>

#### 1. Analisis penyusunan pegawai

Manajer mencari informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dan bukan hanya sekedar berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan. Hakikatnya, organisasi akan menerima aktivitas yang secara tidak langsung

---

<sup>120</sup> Hardani Widhiastuti, *Terapan dan Fungsi Analisis Pekerjaan*, (Semarang: University Press, 2007), h.12-15

memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2. Desain organisasi

Informasi pekerjaan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan, sering mengungkapkan contoh-contoh organisasi yang kurang baik dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan. Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan desain ulang pekerjaan tertentu serta kaitannya dengan pekerjaan lain. Pemahaman aktivitas yang ada sekarang akan memberikan landasan bagi penyusunan pekerjaan dan penyusunan ulang sistem manajemen yang berkaitan.

3. Redesain pekerjaan

Pekerjaan dikaji supaya meningkatkan metode pekerjaan, mengurangi kesalahan-kesalahan, mengeliminasi penanganan bahan-bahan yang tidak perlu dan duplikasi upaya, mengurangi keletihan, meningkatkan komitmen dan tanggung jawab, dan secara umum memperbaiki kinerja unit pekerjaan. Hasil optimal pekerjaan dapat diraih dengan mengkombinasikan pendekatan-pendekatan kepakaran.

4. Telaah dan perencanaan kinerja pegawai

Analisis pekerjaan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih akurat. Perencanaan kinerja harus mempertimbangkan aktivitas yang dilaksanakan pada suatu pekerjaan maupun hasil akhir atau penyelesaian suatu aktivitas. Dalam perencanaan dan analisis kinerja, pada umumnya dianggap perlu bahwa karyawan berpartisipasi dalam pendefinisian pekerjaan

dan perencanaan serta pencapaian suatu aktivitas.

5. Suksesi manajemen

Analisis pekerjaan sering juga digunakan dalam perencanaan suksesi manajemen. Perusahaan sering menggunakan program suksesi yang mencakup manajer dan eksekutif potensial sebagai kumpulan tenaga berbakat untuk posisi kunci.

6. Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan dibuat sesuai kebutuhan, yang dibuat terfokus pada keahlian tertentu. Deskripsi tugas dan sarana yang digunakan merupakan materi yang membantu dalam membuat isi program pelatihan. Manfaat menggunakan persyaratan kerja untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah memungkinkan organisasi menyediakan struktur bagi pengembangan dan tidak hanya program.

7. Jalur karir

Jalur karir merupakan deskripsi eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang kemungkinan dapat diduduki oleh individu dalam suatu karir organisasi. Perusahaan menggunakan program khusus, konseling, analisis individual dan perencanaan karir, dan jenis program lain untuk membantu individu menilai tujuan mereka sendiri, kebutuhan pengembangan karir dan perencanaan. Hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi vital atas kesempatan yang tersedia bagi individu dalam organisasi. Informasi pekerjaan membantu perusahaan membuat bagan saluran promosi dan menyediakan bagi karyawan tentang data yang berhubungan dengan kesempatan dan persyaratan karir di organisasi.

#### 8. Kriteria seleksi

Hasil analisis pekerjaan memberikan landasan bagi seleksi karyawan, baik pada awal rekrutmen maupun pada keputusan promosi atau penugasan berikutnya. Aktivitas pekerjaan yang dikehendaki sering dipakai sebagai dasar untuk membuat kriteria seleksi menyangkut jenis pekerjaan.

#### 9. Evaluasi pekerjaan

Sebagian besar metode evaluasi pekerjaan membutuhkan informasi dalam hubungannya dengan muatan pekerjaan tanggung jawab, pertanggungjawaban, hubungan pelaporan, dan faktor lain dalam kaitannya dengan penentuan tingkat upah.

Manfaat Analisis pekerjaan dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi analisis pekerjaan sangatlah penting dan memiliki 7 manfaat, salah satu manfaatnya adalah sebagai solusi untuk bisa menanggulangi permasalahan mengenai kepegawaian yang berhubungan dengan tugas di perusahaan tersebut. Dibawah ini adalah manfaat dari analisis jabatan, yaitu:<sup>121</sup>

1. Menyeleksi tenaga kerja.
2. Menempatkan posisi tenaga kerja yang tepat.
3. Menentukan pendidikan/pelatihan dari tenaga kerja.
4. Penilaian kinerja pegawai.
5. Memperbaiki syarat dalam pekerjaan.
6. Alat promosi jabatan pada tenaga kerja.
7. Perencanaan organisasi.

#### e. Tahap-tahap Dasar Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia

Di bawah ini adalah tahapan dalam melakukan analisis jabatan/pekerjaan. Tahapan ini dilakukan agar

---

<sup>121</sup> Ibid, h.28

adanya kesesuaian hasil dengan perencanaan. Tahap-tahap tersebut yaitu:<sup>122</sup>

1. Persiapan awal

- a) Mempersiapkan dua hal dalam mengidentifikasi pekerjaan serta menyusun daftar pertanyaan. Proses ini tergantung kepada perusahaan baik dalam skala besar atau kecil. Perusahaan kecil untuk proses identifikasinya akan lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan besar, karena dalam perusahaan besar akan banyak hal yang akan menjadi panduan diantaranya adalah:
  - 1) Mengidentifikasi pekerjaan biasanya disusun berdasarkan label organisasi.
  - 2) Adanya pencatatan pembayaran gaji dan lainnya.

- b) Memutuskan mengenai berbagai informasi yang bisa menghasilkan hal yang bermanfaat, maka perlu adanya penyusunan daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, manfaat serta tahapannya.

2. Pengumpulan Data

Merupakan hal penting untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Untuk bisa melakukan analisis jabatan dengan efektif, pihak manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia perlu mengumpulkan data dan informasi berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan tersebut. Untuk mengumpulkan data dan informasi tersebut pihak manajemen biasanya memilih satu atau kombinasi dari

---

<sup>122</sup> Diana Silaswara, Rinintha Parameswari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Tangerang Banten: CV. Pustaka Kreasi Mandiri, 2021), h.25-27

berbagai metode tergantung pada kebutuhan dan persyaratan organisasi dari tujuan proses analisis tersebut.

3. Observasi

Pengamatan secara langsung terhadap subjek akan diamati selama melaksanakan tugas. Kelemahannya yaitu biaya yang dikeluarkan akan banyak, lambat serta kurang akurat. Sedangkan kelebihanannya analisa ini diperoleh secara langsung dari tangan pertama untuk informasinya, mengetahui kondisi lingkungan, keterampilan pekerja serta peralatan yang akan digunakan.

4. Wawancara

Kegunaan wawancara untuk mencari ketepatan dalam memberikan informasi. adanya wawancara dengan karyawan dan atasan maka kebenaran mengenai informasi bisa di periksa dengan baik.

5. Kuesioner

Pengukuran melalui kuesioner ini dari segi biaya relatif murah. Penggunaan kuesioner memungkinkan banyaknya pekerjaan yang bisa dipelajari secara bersamaan.

6. Logs

Seperti halnya kuesioner tetapi ada beberapa kekurangan dari logs yaitu kurangnya data-data penting seperti: lingkup kerja, peralatan yang digunakan. Dalam menganalisis logs menggunakan pekerja pelaksana untuk menempati posisi tersebut dimana pekerja tersebut diminta untuk memberikan informasi.

7. Kombinasi

Menggabungkan seluruh metode untuk memisahkan data yang akurat.

## 8. Penyempurnaan Data

Memisahkan data yang sesuai. Untuk selanjutnya bisa digunakan pada berbagai bentuk seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-standar pekerjaan.

### f. Teknik Pengumpulan Informasi Analisis Sumber Daya Manusia

Untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan dibutuhkan suatu pemilihan teknik yang akan dipakai. Ruang lingkup teknik yang ada terbatas pada: mewawancarai pemegang jabatan atau manajer, mengirimkan beberapa jenis kuesioner, atau langsung mengamati pekerjaan yang dilaksanakan dengan beberapa cara. Tidak satupun dari cara tadi yang terbaik pada semua situasi, dan masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. Tidak ada cara terbaik untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Teknik pengumpulan informasi analisis pekerjaan yang dapat diterapkan meliputi observasi, wawancara, kuesioner, dan catatan kerja harian karyawan.<sup>123</sup>

#### 1. Observasi

Observasi merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan dan pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung ke khalayak atau individu bersangkutan. Secara langsung para pengamat melihat pemegang pekerjaan dengan cermat, apakah yang dikerjakannya sudah sesuai dengan tugas atau uraian pekerjaannya, sebagai upaya cek silang. Selain itu observasi dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur. Secara terstruktur para pengamat berdasarkan pengamatannya pada ketentuan-

---

<sup>123</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Dua*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h.66

ketentuan yang sudah standar dan pola tertentu. Sementara yang tidak terstruktur, para pengamat dapat berinisiatif untuk mengembangkan unsur-unsur pengamatan standar untuk menggali informasi yang lebih dalam lagi.

Paling sedikit ada tiga hal yang harus diperhatikan agar hasil observasi akurat dan valid, yaitu:

- a. Diperlukan metode yang sedemikian rupa agar hasilnya tidak bias dan tidak subjektif.
- b. Tidak menilai pemegang pekerjaan tetapi lebih memfokuskan pada penilaian perilaku persyaratan pekerjaan yang sudah diterapkan.
- c. Hasil observasi akan relatif lebih cermat dan objektif ketika objek telahannya pada jenis pekerjaan yang tangible dari pada yang intangible.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi antara dua atau lebih orang dalam sebuah proses komunikasi. Melalui wawancara dengan pemegang pekerjaan dan jabatan, baik secara individual maupun kelompok, akan diperoleh data dan informasi tentang hubungan antara persyaratan kerja dan kinerja atau perilaku yang bersangkutan. Walaupun banyak memerlukan waktu sekaligus, biaya yang relatif mahal, hasilnya cukup akurat. Pewawancara dapat menggali informasi yang lebih dalam dengan pedoman khusus yang disediakan untuk itu. Seperti halnya pada observasi, pewawancara dapat menambahkan pertanyaan-pertanyaan lain (wawancara tidak terstruktur). Untuk mengurangi waktu dan

biaya, wawancara dapat dilakukan tidak ke semua populasi, melainkan hanya dengan sejumlah sampel tertentu saja. Hal ini tidak mengurangi kualitas data dan informasi yang dikumpulkan.

### 3. Kuesioner

Kuesioner hanyalah sebagai alat atau pedoman bagi pengamat untuk menggali data dan informasi yang diperlukan dari responden. Teknik penggunaan kuesioner dapat bersifat pasif dan atau aktif. Bersifat pasif jika kuesioner hanya dikirimkan kepada responden untuk mengisinya. Kemudian dikirim ke komite dan selanjutnya diperiksa kelengkapan dan keabsahannya. Jika masih belum lengkap, kuesioner tersebut dikembalikan lagi ke responden bersangkutan. Bersifat aktif kuesioner dibawa langsung oleh pewawancara untuk digunakan dalam wawancara dengan responden. Dalam kuesioner terstruktur pewawancara tidak diperkenankan untuk mewawancarai responden di luar pedoman, sedangkan yang tidak terstruktur pewawancara boleh mengembangkan pertanyaan di luar pedoman untuk memperoleh klarifikasi informasi yang lebih mendalam.

#### **g. Pelaksanaan Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia**

Menurut M.T.E. Hariandja pengumpulan informasi mengenai analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Marihat Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h.53

1. Mengidentifikasi pekerjaan yang akan dianalisis.

Mengidentifikasi jabatan maksudnya mencari tahu jabatan-jabatan apa yang ada dalam organisasi. Dalam perusahaan kecil tentu saja ini tidak merupakan masalah, tetapi untuk perusahaan besar hal ini menjadi rumit karena terdapat jumlah pekerjaan yang sangat besar.

2. Menentukan teknik pengumpulan informasi.  
Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti:

- a. Membuat kuesioner.

Yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, kesehatan, dan keselamatan kerja, standar unjuk kerja, dan lain-lain. Teknik ini merupakan cara yang paling luas dilakukan sebab di samping lebih murah, juga lebih cepat karena dapat mengumpulkan informasi beberapa pekerjaan sekaligus.

- b. Interview.

Yaitu melaksanakan dialog secara langsung dengan pegawai mengenai aspek diatas. Teknik ini lebih kompleks dan dapat memakan waktu yang lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah.

- c. Mengadakan observasi.

Yaitu melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

Ini efektif untuk jenis tugas yang perilaku kerjanya dapat diamati. Misalnya, petugas assembling mobil didalam pabrik dapat dilakukan observasi sebab semua perilaku kerja dapat diamati secara jelas, tetapi untuk pekerjaan seorang programmer komputer mungkin tidak tepat melalui observasi sebab pelaksanaan pekerjaannya banyak menggunakan proses mental yang tidak dapat diamati secara langsung. Observasi juga bisa dilakukan terhadap peralatan yang dipakai, kondisi kerja, standar kerja, dan lain-lain.

d. Panel of expert.

Yaitu diskusi antar-para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan, dalam hal ini para manajer, supervisor, atau teknisi dibidang yang sedang di analisis. Mereka ini diasumsikan memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan yang sedang dianalisis.

e. Employee logs.

Yaitu catatan harian para petugas, yang diterima untuk mencatat setiap hari kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lain.

3. Penggunaan kuesioner.

Penggunaan kuesioner merupakan teknik yang paling luas dipakai, karena kuesioner lebih memungkinkan untuk menanyakan berbagai aspek yang lebih luas mengenai pekerjaan. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana bentuk kuesioner yang digunakan,

apakah cukup dengan satu bentuk kuesioner saja, dan apa sajakah yang akan ditanyakan.

#### **h. Faktor yang Berkaitan dengan Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia**

Faktor-faktor yang menyangkut analisis pekerjaan :

1. Elemen (element)

Adalah unit praktis terkecil dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dapat dibagi-bagi lagi.

2. Tugas (task)

Adalah suatu unit teridentifikasi dari aktivitas kerja yang dihasilkan melalui aplikasi gabungan metode-metode, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik.

3. Kewajiban-kewajiban (duty)

Adalah beberapa tugas yang berlainan yang dilaksanakan oleh individu untuk menyelesaikan suatu aktivitas kerja, yang harus dipertanggungjawabkan.

4. Posisi (position)

Adalah kombinasi kewajiban-kewajiban yang dibutuhkan oleh seseorang dalam menjalankan sebuah pekerjaan.

5. Pekerjaan (job)

Adalah sekelompok posisi yang agak serupa unsur-unsur pekerjaan, tugas-tugas, dan tanggung jawabnya yang tercakup dalam deskripsi pekerjaan yang sama. Dalam beberapa kasus hanya satu posisi yang mungkin terlibat karena tidak ada posisi lain yang serupa. Misalnya dalam perusahaan tertentu, posisi manajer SDM juga merupakan pekerjaan karena hanya ada satu manajer SDM dalam organisasi tersebut.

6. Jabatan (occupation)

Adalah kategori pekerjaan yang dijumpai dalam setiap pekerjaan. Seseorang yang memegang suatu jabatan, posisi atau pekerjaan secara bersamaan. Seseorang dapat memiliki posisi dan pekerjaan, tetapi mungkin tidak dalam jenis pekerjaan yang ditemukan seluruhnya dalam sebuah industri, sehingga tidak memiliki jabatan.

7. Deskripsi pekerjaan (job description)

Adalah pernyataan faktual dan terorganisasi tentang kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Dengan demikian deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakannya dan mengapa dikerjakan.

8. Spesifikasi pekerjaan (job specification)

Merupakan standar SDM yang harus dipenuhi dan kualitas yang harus disyaratkan bagi pelaksanaan yang dapat diterima. Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi-kualifikasi minimal yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh pelaku pekerjaan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi pengetahuan, keahlian-keahlian, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

9. Evaluasi pekerjaan (job evaluation)

Adalah proses yang sistematis dan berurutan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain. Tujuan proses ini adalah untuk

menentukan tingkat penggajian yang sesuai.<sup>125</sup>

### 3. Mendesain Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Mendesain Sumber Daya Manusia

Sebuah pekerjaan awalnya wajib dikonsepsi ataupun dilaksanakan desain kerjanya, persoalan tersebut guna mengasih efek positif untuk meningkatkan produktivitas kerja dan tak kalah pentingnya, yakni efektivitas serta efisiensi baik dalam pola pekerjaan ataupun berdasarkan aspek biaya pekerja. Penjabaran berdasarkan desain kerja ialah kegunaan penentuan aktivitas kerja seseorang pegawai dengan organisasional yang wajib dilakukan oleh pemilik jabatan, hak guna mengurus kerja itu, serta tanggung jawab berdasarkan satu paket kerja. Dilain pihak desain kekrja dinyatakan "*job design is concerned with the way that tasks are combined to form complete job*".

Menurut Afifuddin dan Badriah desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup orang-orang yang mengerjakan tugas, cara tugas itu dilaksanakan, tempat tugas dikerjakan, dan hasil apa yang diharapkan.<sup>126</sup> Pendapat Sunarto serta Sahedhy Noor penjabaran desain pekerjaan (job design) ialah prosedur menentukan tugas-tugas yang nantinya dilakukan, cara yang dipakai guna menjalankan tugas tersebut serta gimana pekerjaan itu berhubungan pada kerja yang lain didalam instansi. Pada desain pekerjaan dilaksanakan

---

<sup>125</sup> Ibid, h.7-9

<sup>126</sup> Afifuddin & Badriah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan pertama*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h.9

pengelompokkan kerja pada tugas yang diperlukan guna menjalankan suatu pekerjaan khusus.<sup>127</sup>

Eddy Herjanto menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan.<sup>128</sup> Sulipan menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional.<sup>129</sup> Desain pekerjaan pada hakikatnya adalah perincian tugas atau suatu cara pelaksanaan subjek yang mengerjakan tugas, cara pelaksanaan tugas, tempat pelaksanaan tugas, dan hasil yang diharapkan. Menurut Dwiningsih desain pekerjaan adalah sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seseorang atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi.<sup>130</sup>

Herjanto menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilakukan, dimana tugas dikerjakan dan bagaimana tugas itu dilaksanakan.<sup>131</sup> Simamora mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan

---

<sup>127</sup> Sunarto & Sahedhy Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pena Persada Offset, 1987), h.77

<sup>128</sup> Herjanto, *Manajemen Produksi & Operasi, edisi dua*, (Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), h.77

<sup>129</sup> Sulipan, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Ed. Revisi V*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.75

<sup>130</sup> Dwiningsih, N., *Strategi Operasi dalam Lingkungan Global*, (Jakarta: STEKPI, 2009), h.37

<sup>131</sup> *Ibid*, h.110

lainnya di dalam organisasi.<sup>132</sup> Desain pekerjaan (job design) menurut Gibson I. D. dinyatakan sebagai suatu proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu maupun wewenangnya. Desain pekerjaan melibatkan keputusan dan tindakan manjerial yang menspesifikasikan tujuan “*job depth, range and relationships*” untuk memuaskan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan sosial dan pribadi dari pekerjaan yang diembannya.<sup>133</sup> Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain perkerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keperilakuan.

#### **b. Indikator Desain Sumber Daya Manusia**

Sunarto mengemukakan bahwa desain sumber daya manusia dapat diukur melalui indikator pentingnya tugas yang diberikan, pengembangan kemampuan dan keterampilan dan keberagaman tugas. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Ibid. h.116

<sup>133</sup> Gibson I. D, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h.88

<sup>134</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005), h.81

a. Pentingnya tugas yang diberikan

Pentingnya tugas yang diberikan adalah pegawai akan bekerja lebih baik jika mereka percaya bahwa pekerjaan yang diberikan oleh atasan cukup penting, memberikan jaminan bahwa setiap pekerjaan yang mereka lakukan akan membuat lembaga lebih bermutu. Misalnya kepala madrasah dapat bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, berinisiatif dan mengatasi seluruh citra sekolah agar lembaga pendidikan yang dikelolanya dapat lebih berkualitas dan bermutu.

b. Pengembangan kemampuan dan keterampilan

Pengembangan kemampuan merupakan suatu rancangan pekerjaan yang dibuat untuk dapat menggambarkan perkembangan kemampuan pegawai tersebut dan bagaimana kemampuan yang sudah ada sebelumnya dapat berkembang secara berkala sesuai minat dan bakat pegawai agar pegawai tidak cepat bosan dengan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan yang hanya seperti itu. Misalnya diadakan pelatihan oleh kepala madrasah sehingga pegawai dapat mengembangkan minat dan bakatnya agar tidak bosan dengan pengetahuan yang sudah dimiliki.

c. Keragaman tugas

Keragaman tugas berarti bahwa pegawai akan berkinerja lebih baik dan bertahan lebih lama dalam pekerjaan jika mereka diberikan berbagai pekerjaan. Meskipun terkadang pekerjaan yang terlalu beragam akan menimbulkan inefisiensi pada pegawai. Misalnya kepala madrasah memberikan rangkap jabatan kepada pendidik.

**c. Manfaat Desain Sumber Daya Manusia**

Deskripsi pekerjaan melayani berbagai tujuan bagi spesialis sumber daya manusia. Beberapa aktivitas kepegawaian dan kompensasi tergantung

pada informasi pekerjaan yang normalnya ditemukan dalam deskripsi pekerjaan. Manfaat deskripsi pekerjaan antara lain untuk desain organisasi, klarifikasi tanggung jawab, rekrutmen, desain tes, wawancara, orientasi, pelatihan, evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, penempatan keluar.<sup>135</sup>

1. Desain organisasi

Deskripsi pekerjaan melengkapi instrumen deskriptif lainnya seperti bagan organisasi, ketetapan fungsi unit kerja dengan memberikan informasi yang lebih lengkap tentang hubungan organisasional dan keluaran. Hal ini bermanfaat pada saat keputusan menyangkut sentralisasi atau desentralisasi harus diambil, atau perihal penyebaran produk, geografis, atau fungsional atau menyentuh perekayasa, perampingan atau restrukturisasi pekerjaan.

2. Klarifikasi tanggung jawab

Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman atau penjelasan. Gambaran yang jelas atau apa yang akan menjadi tanggung jawab seseorang individu dapat mengurangi kesalahpahaman dan ambiguitas atau kemenduaan. Kegagalan menjelaskan apa yang diharapkan oleh organisasi atau penyelia hampir selalu akan menyebabkan kebingungan, dan orang-orang akan bekerja dengan tujuan yang bertentangan. Deskripsi pekerjaan juga menjernihkan hubungan antar pekerjaan. Bentuk pekerjaan di dalam organisasi, apakah itu berkenaan dengan informasi, mesin atau manusia, menuntut pembagian aktivitas dan koordinasi di antara pekerjaan dan karyawan.

---

<sup>135</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE.YKPN,2004), h.77

Deskripsi pekerjaan yang baik akan membantu bermacam-macam fungsi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan.

a. Rekrutmen

Deskripsi pekerjaan dapat pula dipakai untuk membukan iklan rekrutmen dan memberikan informasi tambahan kepada pelamar tentang lowongan kerja. Deskripsi pekerjaan juga memfasilitasi prosedur rekrutmen. Pertanyaan pertama yang diajukan oleh perekrut adalah "orang seperti apa yang kita cari?" Pertanyaan itu dijawab oleh deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan membantu manajer untuk menentukan secara lebih akurat tipe seperti kualitas, kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan di masa depan, masalah dari sekadar penentuan berapa banyak orang yang akan dibutuhkan.

b. Desain tes

Orang-orang yang terlibat dalam perancangan tes yang akan dipakai untuk mengidentifikasi calon yang paling cocok dengan pekerjaan perlu memastikan bahwa mereka dapat mengaitkan unsur-unsur tes dengan persyaratan pekerjaan. Kemampuan menghubungkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dengan deskripsi pekerjaan akan menolong dalam perancangan tes dan meningkatkan validitas, dan kemampuserimaannya bagi pelamar pekerjaan secara signifikan.

c. Wawancara

Dalam wawancara, deskripsi pekerjaan menyediakan informasi yang

ringkas dan lengkap tentang pekerjaan kepada pewawancara. Pewawancara kemudian dapat mencocokkan secara lebih baik antara pelamar dengan lowongan yang ada, dan memastikan bahwa kualifikasi minimal pekerjaan telah dipenuhi oleh pelamar.

d. Orientasi

Barangkali prediktor yang paling penting bagi keberhasilan pekerjaan adalah kesan pertama karyawan baru terhadap pekerjaannya. Dengan menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai pendahuluan untuk pekerjaan akan membantu menentukan persyaratan pekerjaan dan menolong karyawan baru memahami secara lebih dalam apa yang diharapkan oleh organisasi dan bagaimana pekerjaannya selaras dengan keseluruhan struktur organisasi.

e. Pelatihan

Organisasi menggunakan deskripsi pekerjaan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan oleh kalangan karyawan untuk kinerja yang efektif dan jenis pelatihan yang dibutuhkan agar layak dipromosikan.

f. Evaluasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan sering kali menentukan faktor terbandingkan (comparable factors) dalam proses evaluasi pekerjaan (job evaluation) sehingga evaluator pekerjaan dapat membandingkan pelbagai pekerjaan dan mengambil keputusan mengenai gaji. Perbandingan semacam itu hendaknya bertumpu pada keahlian yang dibutuhkan, upaya,

tanggung jawab, dan kondisi kerja. Dokumentasi informasi semacam itu lazimnya ditemukan dalam deskripsi pekerjaan.

g. Penilaian kinerja

Deskripsi pekerjaan dapat menentukan landasan penilaian kinerja karyawan. Jika karyawan diberitahu tentang bidang dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka mereka diberitahu sebelumnya tentang apa yang kelak akan dievaluasi. Orang-orang membutuhkan adanya pernyataan yang jelas mengenai cakupan pekerjaan guna menentukan bagaimana mereka mempersiapkan diri di masa depan. Deskripsi pekerjaan yang dibuat dengan baik akan menghilangkan ketidakpastian mengenai kualifikasi promosi, dan menciptakan perbandingan pekerjaan untuk tujuan penggajian dan pengupahan, terlepas dari jenis pekerjaannya.

h. Survei kompensasi

Deskripsi pekerjaan memberikan kesempatan kepada spesialis sumber daya manusia untuk mengestimasi apakah upah yang dibayarkan untuk sebuah pekerjaan telah adil jika dibandingkan dengan upah pekerjaan serupa di organisasi lainnya di tengah masyarakat. Dengan demikian deskripsi pekerjaan menyediakan informasi untuk perbandingan internal melalui evaluasi pekerjaan maupun perbandingan eksternal melalui analisis survei.

i. Penempatan keluar

Deskripsi pekerjaan dapat pula memainkan peran penting dalam proses perubahan karier. Organisasi yang merumahkan karyawan secara sementara atau merampingkan strukturnya secara permanen tetaplah ingin membantu karyawannya tersebut. Spesialis sumber daya manusia dapat memanfaatkan deskripsi pekerjaan untuk membantu penyusunan resume yang memberikan informasi lengkap. Spesialis sumber daya manusia juga mengacu kepada deskripsi pekerjaan ketika memberikan informasi referensi kepada calon majikan karyawan yang baru.

Menurut Sutrisno desain pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut:<sup>136</sup>

1. Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
3. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal.
4. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
5. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi.

#### **d. Unsur-unsur Desain Pekerjaan**

Menurut Handoko unsur-unsur desain pekerjaan adalah:<sup>137</sup>

1. Unsur-unsur organisasional

---

<sup>136</sup> Sutrisno, H, *Pengertian Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2017), h.25

<sup>137</sup> Handoko.T.Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi II*, (Yogyakarta : BPF, 2001), h.33-36

Unsur-unsur organisasional merupakan unsur yang harus diperhatikan suatu organisasi dalam pembentukan atau desain pekerjaan. Unsur-unsur organisasional pada desain pekerjaan bersangkutan efisiensi. Efisiensi merupakan suatu pencapaian tujuan sesuai dengan pendanaan-pendanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pekerjaan-pekerjaan yang dirancang secara efisien mendorong pegawai yang mampu dan termotivasi untuk mencapai keluaran yang maksimal. Perhatian akan efisiensi ini telah dimulai sejak munculnya manajemen ilmiah. Para ahli mencurahkan riset mereka untuk menemukan cara-cara terbaik untuk merancang pekerjaan yang efisien. Studi gerak dan waktu membeberkan sesuatu disiplin baru, yaitu teknik industri. Berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi adalah elemen kunci dalam desain pekerjaan. Bila para pegawai bekerja berulang-ulang sampai batas tertentu, tingkat keluarannya bisanya lebih tinggi. Penemuan-penemuan para peneliti ini dapat diterapkan dalam era komputerisasi sekarang. Berikut ini adalah unsur organisasi dalam desain pekerjaan:

a. Pendekatan Mekanistik

Pendekatan mekanistik berusaha untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk menimbulkan waktu dan tenaga para pegawai. Setelah identifikasi tugas selesai, sejumlah tugas dikelompokkan menjadi satu pekerjaan. Hasilnya adalah

spesialisasi. Pendekatan ini mendekatkan efisiensi waktu, tenaga, biaya tenaga kerja, latihan dan pengembangan. Teknik ini masih secara luas digunakan dalam operasi-operasi perakitan, dan terutama efektif bila para pegawai kurang berpendidikan atau kurang mempunyai pengalaman.

b. Aliran Kerja

Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk atau jasa. Produk atau jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan sehingga dibutuhkan aliran kerja dari suatu kegiatan.

c. Praktek-Praktek Kerja

Praktek-praktek kerja merupakan cara-cara bagaimana pelaksanaan kerja yang ditetapkan. Metode praktek kerja ini bisanya terbentuk dari tradisi atau kesempatan kolektif para pegawai atau bagian kontrak (perjanjian) kerja dari serikat buruh. Hal ini mengurangi flerksibilitas departemen personalia dalam merancang pekerjaan-perkerjaan.

2. Unsur-unsur Lingkungan

Handoko menjelaskan bahwa unsur-unsur lingkungan merupakan aspek kedua dalam desain perkerjaan. Para perancang pekerjaan tidak dapat mengabaikan pengaruh lingkungan eksternal. Unsur-unsur lingkungan pokok dalam desain pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya para

pegawai potensial serta pengharapan-pengharapan sosial.

Pertimbangan efisiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan. Misalnya banyak lowongan kerja yang kadang-kadang sulit untuk diisi karena tidak tersedianya calon pegawai yang mempunyai kemepuan tertentu. Selain itu desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh pengharapan masyarakat. Misalnya masyarakat di lokasi perusahaan, meskipun tidak mempunyai keterampilan, namun kenyataannya sering menuntut lagan kerja. Disamping itu masyarakat yang mempunyai keterampilan mempunyai pengharapan yang lebih tinggi dalam hal kualitas kehidupan kerja. Meskipun aliran dan praktek-praktek kerja mungkin menyarankan suatu desain perkerjaan tertentu, namun pekerjaan harus memenuhi harapan-harapan para pegawai dan masyarakat.

### 3. Unsur-unsur Keperilakuan

Menurut Handoko unsur-unsur keperilakuan perlu mempertimbangkan beberapa aspek dalam desain pekerjaan, yaitu:

#### a. Otonomi

Otonomi mempunyai pengertian bahwa dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Seorang pegawai diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Dengan diberikannya wewenang pengambilan keputusan maka berarti akan bertambahnya tanggung jawab,

sehingga akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan menyebabkan pegawai menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya. Hal ini akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

b. Variasi

Variasi pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan variasi pekerjaan yang baik maka tingkat kebosanan dalam melaksanakan tugas akan dapat ditekan. Apabila seseorang pegawai telah merasa bosan maka timbul rasa lelah. Kelelahan yang berlanjut akan mengakibatkan kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas. Dengan adanya kesalahan-kesalahan ini maka seorang pegawai akan ditegur oleh atasannya. Dengan teguran ini maka seorang pegawai dapat merasa tidak senang dan tidak puas dalam melaksanakan tugasnya.

c. Identitas tugas

Identitas pekerjaan merupakan ciri-ciri, jenjang atau tingkatan dan klasifikasi dari suatu pekerjaan. Bila pekerjaan tidak mempunyai identitas yang jelas, maka para pegawai akan kurang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa kontribusi (sumbangan-sumbangan atau hasil pekerjaan) para pegawai tidak tampak dengan jelas,

sehingga kepuasan kerja dapat menurun.

d. Umpan balik

Bila pekerjaan-perkerjaan yang dilaksanakan pegawai memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan mereka, maka para pegawai akan mempunyai pedoman dan motivasi untuk melaksanakan perkerjaan dengan lebih baik. Hasil atau nilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya haruslah diberitahukan sehingga dapat memperbaikinya atau dapat meningkatkannya. Sehingga kepuasan kerja dari pegawai dapat ditingkatkan.

Menurut Nawawi unsur-unsur desain pekerjaan meliputi:<sup>138</sup>

1. Unsur organisasi, mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan.
2. Unsur lingkungan, faktor lingkungan mencakup ketersediaan tenaga kerja yang potensial, mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta harapan sosial, yaitu tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak.
3. Unsur prilaku, terdiri atas (a) otonomi, (b) variasi, (c) identitas, , (d) umpan balik, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

**e. Teknik Desain Sumber Daya Manusia**

---

<sup>138</sup> Nawawi, H, *Manajemen Strategik Organisasi Non profit Bidang Pemerintahan Cetakan Kespuluh*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), h.10

Menurut Fajar dan Heru teknik dalam desain pekerjaan dibagi kedalam tiga teknik sebagai berikut:<sup>139</sup>

1. Spesifikasi tugas-tugas (tasks) individual: apa perbedaan tugas-tugas (tasks) yang harus dilaksanakan?
2. Spesifikasi metode untuk melaksanakan setiap tugas (task): bagaimana setiap tugas (task) akan dilaksanakan?
3. Mengkombinasikan tugas-tugas (tasks) kedalam pekerjaan-pekerjaan (jobs) spesifik yang akan diberikan kepada individu-individu: bagaimana mengelompokkan tugas-tugas kedalam bentuk pekerjaan-pekerjaan (jobs).

Menurut Simamora teknik-teknik desain pekerjaan dapat dilakukan dengan cara:<sup>140</sup>

1. Simplikasi pekerjaan

Simplikasi pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan yang mengarah kepada pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Ini berarti pekerjaan disederhanakan atau dipecah-pecah menjadi bagian terkecil, biasanya terdiri dari beberapa operasi. Pekerjaan dapat dilakukan secara bersama-sama sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara lebih cepat. Resiko simplikasi pekerjaan adalah bahwa pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi sehingga menimbulkan kebosanan yang tinggi.

2. Rotasi pekerjaan

Teknik desain pekerjaan dengan memungkinkan adanya rotasi pekerjaan akan

---

<sup>139</sup> Fajar, S, & Heru, T, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015), h.98

<sup>140</sup> Ibid, h.118

membuat seorang pegawai secara sistematis berpindah dari satu posisi ke posisi atau pekerjaan yang lainnya di dalam organisasi. Dengan teknik ini akan membuat pegawai tidak merasa bosan dan banyak bidang pekerjaan yang akan diketahuinya. Namun tingkat produktivitas akan rendah, hal ini disebabkan karena para pegawai yang baru pindah ke pekerjaannya yang baru akan terlebih dahulu menyesuaikan diri dan memahami pekerjaannya.

### 3. Pemekaran pekerjaan

Pemekaran pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan dengan mengadakan perluasan kerja. Perluasan kerja merupakan kebalikan dari simplikasi pekerjaan. Pekerjaan diperluas sampai pada tingkat dimana bagian-bagian yang berkaitan erat dan saling mendukung diselesaikan oleh seorang pegawai atau bagian. Hal ini sangat mengurangi tingkat kebosanan dan akan meningkatkan kepuasan kerja. Tingkat kebosanan yang turun dan meningkatkan kepuasan kerja disebabkan banyaknya variasi pekerjaan bagi pegawai yang akan menambah arti dan tanggung jawab pekerjaan. Pemekaran pekerjaan bersifat horizontal, maksudnya pemekaran pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang sederajat yang masih mempunyai kesamaan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.

### 4. Pemerayaan Pekerjaan

Pemerayaan pekerjaan merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. Pemerayaan pekerjaan dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang

berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan bersifat vertikal, maksudnya pemerdayaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.

Sedangkan Handoko menyatakan teknik-teknik perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan ada 2 (dua) jenis, yaitu :<sup>141</sup>

1. Simplikasi pekerjaan
2. Perluasan pekerjaan

#### **f. Faktor-faktor Desain Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora ada 3 faktor yang memengaruhi desain dari suatu pekerjaan, yaitu faktor lingkungan, faktor organisasional, dan faktor keperilakuan.<sup>142</sup>

##### **1. Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan kerja ada dua hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu sistem politis, dan ekspektasi sosial.

##### **a. Sistem politis**

Semua organisasi dipengaruhi oleh sistem politis dan lingkungannya. Organisasi harus memenuhi undang-undang lokal, dan internasional maupun regulasi sekiranya mereka ingin tetap bertahan hidup. Kalangan manajer perlu menyadari betul bahwa pada akhirnya setiap aspek kiprah bisnis mereka akan dipengaruhi oleh pertimbangan hukum. Desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh

---

<sup>141</sup> Ibid, h.40

<sup>142</sup> Ibid, h.35

peraturan pemerintah. Manajemen mungkin ingin merancang sebuah pekerjaan dengan cara yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya, tetapi dalam melakukan hal itu akan melanggar undang-undang perburuhan atau standar lingkungan maupun keselamatan kerja.

b. Ekspektasi sosial

Kemampooterimaan sebuah desain pekerjaan sebagian diakibatkan oleh ekspektasi sosial. Kultur, etika kerja dan agama semuanya membantu terbentuknya ekspektasi sosial. Contohnya adalah mengalirnya tenaga kerja kasar dari desa ke kota besar. Mereka umumnya bersedia menerima pekerjaan dengan upah rendah yang bersifat rutin, sulit secara fisik, dan menuntut hari kerja yang panjang dan melelahkan. Pekerja-pekerja ini biasanya bersedia menerima pekerjaan kasar karena mereka telah meninggalkan desa mereka di mana pekerjaan sulit didapat. Kendatipun demikian dewasa ini para karyawan terutama yang ada di kota besar, telah mengenyam pendidikan yang lebih tinggi dan mengharapkan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik dari pekerjaan mereka. Kegagalan memenuhi ekspektasi dapat menyulut motivasi kerja yang rendah, ketidakpuasan, kinerja yang buruk, dan ketidakhadiran dan putaran karyawan yang tinggi.

2. Faktor Organisasional

Faktor dari organisasional yang perlu dipertimbangkan meliputi biaya, otomasi, teknologi, integrasi fungsional silang, serikat pekerja, serta struktur dan filosofi.

a. Biaya

Faktor biaya memengaruhi desain pekerjaan. Sekiranya manajemen meyakini bahwa redesain pekerjaan dapat mengangkat keluaran dan tingkat kepuasan kerja karyawan, manajemen juga harus memperhitungkan kecukupan sumber daya perusahaan yang lainnya. Meskipun desain ulang pekerjaan mungkin sangat dikehendaki, biayanya barangkali menjadi kendala. Seorang manajer harus secara berkesinambungan menyeimbangkan manfaat desain pekerjaan dengan biayanya. Biaya untuk beralih kepada desain pekerjaan yang baru perlu dipertimbangkan pula. Terdapat perbedaan besar apakah sebuah pabrik dengan desain baru atau sebuah pabrik tua yang harus dirancang ulang dan diganti untuk memasukkan konsep desain pekerjaan yang baru.

b. Otomasi

Salah satu keputusan penting yang harus diambil para manajer sewaktu merancang pekerjaan untuk pertama kalinya atau pada saat mempertimbangkan redesain pekerjaan, menyangkut apakah mereka ingin mengotomasikan pekerjaan-pekerjaan sampai sejauh mana. Redesain pekerjaan melalui otomasi telah dilakukan oleh banyak perusahaan, termasuk perusahaan dalam industri otomotif dan industri baja guna memotong biaya tenaga kerja. Pemangkasan biaya tenaga kerja membantu banyak perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar dunia. Salah satu pilihan strategik yang harus diambil oleh

perusahaan adalah menetapkan banyaknya modal yang akan dikucurkan untuk tenaga kerja melalui otomasi, robotik, dan inovasi teknologi lainnya.

c. Teknologi

Teknologi mempunyai imbas terhadap desain pekerjaan. Tipe perlengkapan dan peralatan yang digunakan, serta tata letak pekerjaan dan metode tertentu yang diaplikasikan untuk menghasilkan barang dan jasa yang cenderung menjadi kendala. Teknologi dapat membuat redesain pekerjaan menjadi sulit dan mahal, tetapi tidak mustahil. Banyak manajer yang menginginkan teknologi canggih di dalam organisasi mereka. Bagi manajer yang menguasai teknologi kantor yang paling mutakhir hasilnya dapat lebih bertenaga dengan kendali yang lebih besar. Sungguhpun demikian sering terjadi investasi dalam perlengkapan kantor yang mahal menjadi pemborosan sumber daya. Investasi dalam sistem komputer yang baru, sebagai contoh mungkin tidak efektif biaya. Manajer tidak hanya perlu memperhitungkan biaya perlengkapannya saja, namun juga biaya tidak langsung akibat tambahan pelatihan yang dibutuhkan untuk melatih para karyawan memakai sistem yang baru tersebut. Setiap kehilangan produktivitas karena pelatihan atau penghentian operasi komputer selama pemasangan sistem baru, tentu harus diperhitungkan juga pengaruhnya terhadap pekerjaan.

d. Integrasi fungsional silang

Integrasi fungsional silang adalah tindakan pengkombinasian beberapa pekerjaan ke dalam sebuah pekerjaan. Akhir-akhir ini beberapa organisasi memulai integrasi fungsional silang guna menekan biaya tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas.

e. Serikat pekerja

Jika sebuah perusahaan memiliki serikat pekerja, desain pekerjaan dapat dipengaruhi oleh filosofi, kebijakan dan strategi serikat pekerja. Biasanya kontrak antara perusahaan dan serikat pekerja menentukan dan membatasi tipe pekerjaan dan kewajiban serta tanggung jawab para pekerja. Serikat pekerja pada umumnya menentang percobaan desain ulang pekerjaan. Mereka menyikapi desain pekerjaan sebagai cara manajemen memeras lebih banyak tenaga karyawan tanpa menaikkan upah. Lebih jauh, serikat pekerja mungkin menganggap redesign pekerjaan sebagai ancaman terhadap kekuasaan dan posisi mereka terhadap karyawan.

f. Struktur dan filosofi

Struktur organisasi harus dipikirkan pula. Pekerjaan individu harus harmonis dengan keseluruhan struktur organisasi. Misalnya kelompok kerja mandiri dapat bekerja dengan baik pada organisasi yang terdesentralisasi, tetapi mereka tidak akan tepat pada struktur yang tersentralisasi. Akhirnya filosofi manajemen dan tujuan serta strategi organisasional dapat menentukan tingkat kemungkinan desain ulang pekerjaan. Manajemen puncak harus

peduli terhadap konsep redesain pekerjaan. Redesain pekerjaan dapat memberikan karyawan otoritas yang lebih besar dalam menentukan bagaimana pekerjaan mereka akan dilaksanakan dan dikelola.

### 3. Faktor Keperilakuan

Dari faktor berperilaku yang perlu dipertimbangkan adalah bauran keahlian kumpulan tenaga kerja, dan perancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pada karyawan dan teknologi.

#### a. Bauran keahlian kumpulan tenaga kerja

Sebelum mencoba program desain atau redesain pekerjaan, manajer harus menentukan apakah keahlian karyawan cocok dengan pekerjaan yang baru. Adakalanya pelatihan tambahan sangat diperlukan. Kendatipun demikian, kadang-kadang para karyawan tidak mempunyai kemampuan atau edukasi untuk menunaikan pekerjaan yang baru dirancang. Hal ini dapat memicu ketidakpuasan, frustrasi, dan kinerja yang memprihatinkan. Jika upaya desain atau redesain pekerjaan terlalu menyederhanakan pekerjaan, kalangan karyawan mungkin menjadi bosan, apatis, tidak tertantang dan tidak puas. Faktor individual ini dapat menyebabkan kinerja buruk dan menurunkan produktivitas bahkan kendatipun pekerjaan dirancang menjadi lebih efisien.

#### b. Perancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pada karyawan dan teknologi

Orang-orang memiliki kebutuhan yang berbeda. Orang yang kemampuannya

tidak digunakan dan mempunyai kebutuhan akan pertumbuhan dan pengembangan biasanya ingin memiliki pekerjaan yang diperkaya dan mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan orang lain mungkin lebih menyukai bekerja sendiri, yang lain lagi memerlukan lingkungan sosial di dalam pekerjaan. Desain atau redesain pekerjaan dapat dibuat sesuai dengan para karyawan, teknologi yang ada, atau kombinasi keduanya. Manajer harus menetapkan arah mana yang diyakininya tepat bagi organisasi. Perancangan pekerjaan membutuhkan suatu pemeriksaan terhadap keinginan, kebutuhan dan kehendak dari para karyawan. Perancangan pekerjaan yang sesuai dengan teknologi sering menyita perhatian.

Menurut Moehariono faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan antara lain:<sup>143</sup>

1. Lingkungan fisik pekerjaan, seperti suasana, kelembaban, sirkulasi udara, kekaduan, penerangan, dan warna tempat kerja dapat mempengaruhi pada desain pekerjaan.
2. Jadwal kerja, faktor lain yang berpengaruh pada desain pekerjaan adalah jadwal kerja.
3. Aspek legalitas, aspek legalitas antara lain undang-undang atau peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan yang menentukan adanya kesamaan hak antara pria dan wanita untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam mendapatkan pekerjaan.

---

<sup>143</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2015), h.125

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Hamid, *Pendidik Profesional, Jurnal Pendidikan*, Vol.17 No.32. 2007.
- Abdurrahmat, Fathoni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta. 2006.
- Afifuddin & Badriah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan pertama*. Bandung: Pustaka Setia. 2015.
- Agustian, *Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Manjalah Ilmiah: Dian Ilmu*, Vol.7 No.2. 2018.
- Al-Qur'an Terjemahan Syamil. Bandung: Syamil Qur'an. 2012.
- Andrew E. Sikula. *Penelitian dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Jakarta: Pustaka Binaman. 1981.
- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2002.
- Arief Furchan. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2007.
- Arif Rahman Hakim. *Tafsir Ibnu Katsir Juz 21,22,23,24* Surakarta: Insan Kamil. 2015.
- Armstrong, M. *A Handbook of Personnel Management Practices*. London: Kogan Page Limited. 1996.
- Azhar Arsyad. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2003.
- Bamawi and M. Arifin. *Manajemen Sarana & Prasarana Madrasah*. Yogyakarta: ArRuzz Media. 2012.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2008.
- Buchari, Zainun. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara. 1994.
- Burhan Bungin. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana. 2009.
- Chusnul Chotimah, Khoirun Nisa, *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet, Jurnal Unwaha*, Vol.1 No.1 2019.
- Danang Sunyoto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru. 2012.

- Dian Rizke. *"Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan"*, *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol.53.No.9. 2013.
- Diana Silaswara, Rinintha Parameswari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Banten: CV. Pustaka Kreasi Mandiri. 2021.
- Djami'ah Satori. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Dr. Muhammad Sulaiman Al Asyqar. *Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir / Syaikh, mudarris tafsir*. Jakarta: Universitas Islam Madinah. 1987.
- Dri Atmaka. *Tips Menjadi Guru Kreatif*. Bandung: Yrama Widya. 2004.
- Dwiningsih,N. *Strategi Operasi dalam Lingkungan Global*. Jakarta: STEKPI. 2009.
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana. 2012.
- Elvi Rahmi, Achmad Patoni, and Sulistyorini Sulistyorini. *"The Management of Human Resources Development in Increasing the Quality of Islamic Education Institutions"*, *Al-Ta Lim Journal*, Vol.27, No.2. 2020.
- Ermaya Suradinata. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ramadan. 1996.
- Fajar, S, & Heru, T. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. 20015.
- Faustino E. Games. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset. 2000.
- Gary Desseler. *Human Resource Management, Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall. 2003.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhallindo. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Human Resource Manajemen 13th Edition*. USA: Prentice Hall. 2013.
- George Milkovich dan Paul C. Nystrom. *Personnel Human Resource A Diagnostic Approach*. Dale Yoder: Businnes Puications. 1981.

- Gibson I. D. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga. 2006.
- Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset. 2003.
- Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif Cetakan Ke-4*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005.
- Hall T. Douglas And James Goodale G. *Human Resources Management, Design And Implementation*. Glenview: Scott Foresman And Company. 1986.
- Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi II*. Yogyakarta : BPFE. 2001.
- Hardani Widhiastuti. *Terapan dan Fungsi Analisis Pekerjaan*. Semarang: University Press. 2007.
- Hasho & Meilan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media. 2007.
- Hasibuan, M. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003.
- Henry Soimamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN. 2004.
- Herjanto. *Manajemen Produksi & Operasi, edisi dua*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2001.
- Hikmatul Hidayah, and Muhammad Vriyatna, "Teori Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Mumtaz* Vol.1, No.1. 2021.
- Husnul Chotimah. *Definisi Guru*. Jakarta: Erlangga. 2008.
- Ike Kusdyah Rachmawati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V andi Offeset. 2008.
- Imam Suprayogo dan Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2001.

- Irianto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Insan Cendekia. 2001.
- Jannata Anhar, Rani Darmayanti, Usmiyatun, *Pengaruh Kompetensi Guru Agama Islam Terhadap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Siak Hulu*, *Journal of Islamic Studies*, Vol.1, No.1. 2023.
- Joan E. Pynes. *Human Resource Manajement for Public And Nonprofit Organization : A Strategic Approach 3rd Edition*. USA: John Wiley & Sons Inc. 2009.
- John Bernandian & Rusell. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill. 1993.
- Josep T. Straub & Raymond E. Attner. *Introduction To Business*. California: Wardworth Publishing Company. 1985.
- Justine T. Sirait. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Gramedia widia sarana Indonesia. 2006.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali pers. 2016.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu. 2012.
- Kompi. *Manajemen Pendidikan 2*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Kunandar. *Pendidik Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Pendidik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2009.
- M. Nazar Almasari. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. Vol.19.No.2. 2009.
- M. Ngalm Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya. 1998.
- M. Quraish Shihab. *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran Volume ke 1*. Jakarta: Lentera Hati. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran Jilid V*. Jakarta: Lenter Hati. 2006.
- Mahrum Sayyid Ahmad al-Hasyimi. *Mukhtarul Ahaadis wa al-hukmu al-Muhammadiyah*. Surabaya: Dar an- Nasyr-Misriyyah. 1987.

- Malayu S.P Hasibuan. *Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001.
- Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Ke-2*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2011.
- Mardalis. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.
- Marihat Tua Efendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2002.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke-3*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2005.
- \_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo. 2011.
- Matutina. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Dua*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia. 2001.
- Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2015.
- Milkovich, G. T. & Jerry M. Newman. *Compensation 6th edition*. Singapore: Mc. Graw-Hill Company. 1999.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2015.
- Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke-4*. Bandung: Mandar Maju. 1999.
- Moh Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2003.
- Moleong Lexy J. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2013.
- Mondy R Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2008.
- Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-Bukharyal-Ja'fi. *Al-Jami al-Shahih al-Muhtashar, Jilid I*. Beirut: Dar ibn Katsir. 1987.
- Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga. 2007.
- Mustari, Mohammad. *Manajemen Pendidikan*. Depok: PT Raja Grafindo Persada. 2018.

- Nana Sudjana dan Ibrahim. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2009.
- Narbuco Cholid. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Nasution. *Metode Research*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2014.
- Nawawi, H. *Manajemen Strategik Organisasi Non profit Bidang Pemerintahan Cetakn Kesepuluh*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2015.
- \_\_\_\_\_. *Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press. 2010.
- Nina Nurjanah, Siti Qomariyah, and Kun Nurachadijat, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Di MAN 2 Sukabumi," *Jurnal Al-Iqnaa*, Vol.1, no. No.1. 2021.
- Nuraini. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Aini Syam. 2013.
- Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Cet. 1*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016.
- Oemar Hamalik. *Pendidikan Pendidik, Pendidikan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Onisimus Amtu. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta cv. 20011.
- Panglaykim, Hazil Tanzil. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: GhaliaIndonesia. 1981.
- Paul Kearns. *HR Strategy Creating Business Strategy Wiht Human Capital 2 Edition*. Oxford:Elsevier Ltd. 2010.
- Prasetyo Budi Utomo, Mulyadi Eko Purnomo, Mgs.Nazarudin, *Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.3 No.1. 2021.
- Purwaningsih, *Implimentasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA N 1 Kota Metro, Jurnal Dewantara*, Vol.7. 2019.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia. 2008.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson. *Manajemen Sumber Daya Manausia: Menghadapi Abad 21 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga. 1996.
- Renville Siagan. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1997.

- Riyuzen Praja Tuala. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Lintang Rasi Aksara Books. 2017.
- Robert dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-9*. Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Rosyida Nurul Anwar. *Manajemen Sumber daya manusia, Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam Anak Usia Dini*. Vol.1 No.2 . 2009.
- S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Sadili Samsudin. 2006.
- Saifudin Anwar. *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. 2011.
- Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Pustaka Setia. 2009.
- Sanapiah Faisal. *Format-Format Penelitian Sosial cetakan ke-5*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001.
- Sastrohadiwiryo. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 2*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2002.
- Schuler. *Human Resource Management in Autralia*. Anatarmon: Harper Educational Publisher. 1992.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua*. Bandung: Mandar Maju. 2010.
- Shahih Bukhari. *Kitab Adzan, Bab Wudhu` Anak-Anak ...* no. hadits 859.
- Simamora. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sjafri Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Dua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sonny Sumarsono. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Suharsimi Arikunto. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- \_\_\_\_\_. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 2013.
- Sukarna. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju. 1992.

- Sulipan. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Ed. Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000.
- Sulistiyani & Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2009.
- Sumiati. *Menjadi Pendidik Yang Terdidik, Jurnal Tarbawi*. Vol.2. No.1. 2019. ISSN.2527-4082.
- Sunarto dan Sahedhy Noor. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-2*. Yogyakarta: BPFE UST. . 2003.
- Sunyoto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. 2012.
- Susan E. Jackson Randall S Schuler. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21 Jilid I*. Jakarta: Erlangga. 1997.
- \_\_\_\_\_. *"Manajemen Sumber Daya Manusia", Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol.2. 2019.
- Sutrisno Hadi. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, UGM. 2004.
- \_\_\_\_\_. *Pengertian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kharisma Putra Utama. 2017.
- Syafiie. *Al-Qur'an Dan Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000.
- Taliziduhu Ndraha. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta. 1997.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabet. 2011.
- Torrington & Tan Chwee Huat. *Human Resource Management in South East Asia*. Singapore: Prentice Hall. 1994.
- Umar. *Studi Kelayakan Bisnis Manajemen, Metode & Kasus*, (Jakarta: Gramedi Pustaka. 1999.
- UURI No. 14 Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*, bab I pasal 1 ayat 1.
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada. 2008.
- Widjaya. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: PT Bina Aksara. 1987.
- Wilis Werdiningsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran*

*Daring, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, Vol.2 No.1 2021.*

William Werther & Keith Davis. *Human Resources and Personal Management 5<sup>th</sup> Edition*, New York: McGraw Hill. 1996.





## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### Kisi-kisi Penelitian di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung

No	Tema Penelitian	Indikator	Metode Pengumpulan Data	Informan/Narasumber
1	Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik	Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidik	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Madrasah Guru Kepala TU
		Analisis Sumber Daya Manusia Pendidik	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Madrasah Guru Kepala TU
		Desain Sumber Daya Manusia Pendidik	Wawancara Observasi Dokumentasi	Kepala Madrasah Guru Kepala TU



### Instrumen Wawancara

Indikator	Sub Indikator	Metode	Butir Pertanyaan
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia	1. Mengelola persediaan sumber daya manusia.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara bapak dalam pengelolaan persediaan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</li> <li>2. Apakah jumlah pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung sudah memenuhi kebutuhan sekolah?</li> <li>3. Apa yang bapak lakukan sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</li> <li>4. Bagaimana cara bapak dalam menangani keterampilan dan potensi pengembangan pendidik di MTsS Banii Saalim</li> </ol>

			Bandar Lampung? 5. Apakah tenaga pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung dalam perekrutan sudah sesuai dengan kebutuhan?
	2. Perkiraan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang.	Wawancara Observasi Dokumentasi	1. Bagaimana cara bapak untuk mengetahui perkiraan jumlah dan kebutuhan pendidik yang diperlukan di waktu yang akan datang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung? 2. Bagaimana cara bapak untuk mengetahui kuantitas maupun kualitas pendidik untuk kebutuhan di masa yang akan datang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?
	3. Penyusunan rencana untuk menambah pegawai yang bermutu.	Wawancara Observasi Dokumentasi	1. Apa yang dilakukan bapak sebagai kepala sekolah dalam penyusunan rencana untuk

			<p>menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>2. Kapan penyusunan rencana untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Bagaimana proses rekrutmen untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>4. Bagaimana proses seleksi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>5. Apakah di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung sudah dilaksanakan program pelatihan untuk pendidik?</p> <p>6. Program pelatihan apa yang</p>
--	--	--	--

			<p>dilakukan untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>7. Apakah pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan?</p> <p>8. Bagaimana cara bapak dalam menempatkan pendidik sesuai dengan kualifikasi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>9. Apakah di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung terdapat sistem pemindahan pendidik antar yayasan untuk menambah pendidik yang bermutu?</p> <p>10. Kapan sistem</p>
--	--	--	--

			<p>pemindahan pendidik dilaksanakan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>11. Mengapa pemberhentian pendidik dilakukan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>12. Siapa yang melakukan sistem pemberhentian pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>13. Bagaimana sistem pemberhentian tenaga pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>14. Kapan pemberhentian pendidik dilakukan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>
	4. Monitoring dan evaluasi.	Wawancara Observasi Dokumentasi	1. Bagaimana cara bapak dalam monitoring dan evaluasi pendidik

			<p>di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p> <p>2. Mengapa monitoring dan evaluasi pendidik dilaksanakan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Apa yang bapak lakukan dalam pengawasan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p> <p>4. Kapan pengawasan pendidik dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p> <p>5. Dalam proses monitoring dan evaluasi perbaikan apa yang bapak lakukan untuk pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p> <p>6. Apakah dengan monitoring dan evaluasi dapat mencapai tujuan</p>
--	--	--	--

			dan sasaran perencanaan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?
2. Analisis Sumber Daya Manusia	1. Kualitas pegawai.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kualitas pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</li> <li>2. Bagaimana cara bapak untuk mengukur kualitas pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</li> <li>3. Apa yang bapak lakukan untuk melihat ketelitian dan pekerjaan pendidik agar bisa diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</li> <li>4. Apakah dengan adanya kualitas pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dapat meningkatkan mutu sekolah?</li> </ol>
	2.	Wawancara	1. Apakah

	Produktivitas pegawai.	Observasi Dokumentasi	<p>produktifitas pendidik dapat menghasilkan kuantitas dan efisiensi dalam waktu jangka panjang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>2. Apa yang dilakukan pendidik dalam meningkatkan produktifitas jangka panjang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Bagaimana cara bapak sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan produktifitas pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>
	3. Pengetahuan pegawai.	Wawancara Observasi Dokumentasi	1. Apakah di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung pendidik dalam pengetahuannya dapat menerapkan keterampilan dan teknis dalam pembelajaran?

			<p>2. Apa yang dilakukan pendidik untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam meningkatkan keterampilan dan teknis?</p> <p>3. Bagaimana cara bapak sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>
	4. Bisa diandalkan.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<p>1. Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung bisa bertanggung jawab dan diandalkan dalam penyelesaian tugas yang diberikan?</p> <p>2. Apa yang dilakukan pendidik dalam penyelesaian tugas atas tugas yang bapak berikan di MTsS</p>

			Banii Saalim Bandar Lampung?
	5. Kehadiran pegawai.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung ada yang hadir tidak tepat waktu dan pulang tidak sesuai jadwal sekolah?</li> <li>2. Apakah pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung ada yang tidak mengamati jam istirahat yang telah di tentukan?</li> <li>3. Apakah ada catatan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung dalam kehadiran secara keseluruhan?</li> <li>4. Mengapa catatan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung dalam kehadiran secara keseluruhan dilakukan?</li> </ol>
	6. Kemadirian pegawai	Wawancara Observasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah pendidik di MTsS Banii</li> </ol>

		Dokumentasi	<p>Saalim Bandar Lampung telah menerapkan kemandirian pegawai tanpa adanya pengawasan?</p> <p>2. Apa yang pendidik lakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dalam kemandirian pegawai tanpa adanya pengawasan dari bapak sebagai kepala madrasah?</p> <p>3. Mengapa kemandirian pegawai dilakukan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>
3. Mendesain Sumber Daya Manusia	1. Pentingnya tugas yang diberikan.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<p>1. Apakah bapak sebagai kepala madrasah merasa penting atas pekerjaan yang diberikan oleh kepala yayasan?</p> <p>2. Apa yang bapak lakukan atas tugas sebagai kepala madrasah untuk</p>

			<p>meningkatkan kualitas dan mutu pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Bagaimana inisiatif dan cara mengatasi seluruh citra sekolah agar lembaga pendidikan yang dikelola bapak dapat lebih berkualitas dan bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>
	<p>2. Pengembangan kemampuan dan keterampilan.</p>	<p>Wawancara Observasi Dokumentasi</p>	<p>1. Apakah pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik sudah bapak lakukan di MTs Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>2. Bagaimana cara yang bapak lakukan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Apakah dengan adanya</p>

			<p>pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung tersebut dapat meningkatkan bakat dan minat pendidik yang sudah ada sebelumnya?</p> <p>4. Kapan pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik dilaksanakan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>
	3. Keragaman tugas.	Wawancara Observasi Dokumentasi	<p>1. Apakah di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung terdapat adanya rangkap jabatan bagi pendidik?</p> <p>2. Mengapa rangkap jabatan pendidik bapak lakukan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p> <p>3. Apakah dengan adanya rangkap jabatan pendidik</p>

			akan menimbulkan ke tidak efektifan dalam pembelajaran di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?
--	--	--	--



## Lampiran 3

**Transkrip Wawancara**

Nama Informan : M. Tusni S.Pd (Kepala Madrasah)  
 Tanggal/Waktu : 16 Juni 2023/ 09.00 WIB  
 Tempat Wawancara : MTsS Bani Saalim Bandar Lampung  
 Tema Wawancara : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana cara bapak dalam pengelolaan persediaan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Untuk pengelolaan persediaan guru tenaga pendidik kan memang salah satu sumber daya manusia yang sangat penting untuk dunia pendidikan, untuk pengelolaan yang saya lakukan dari awal merekrut SDM pendidik membuat slogan lowongan menerima guru baru ada syarat-syarat yang harus dilengkapi, kemudian daftar datang kesekolahan ada beberapa yang datang saya seleksi tahap berikutnya saya tes wawancara secara langsung mulai dari biodata pribadi, riwayat pendidikan, pengalaman kerja, setelah diterima saya tempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki kalau sudah menjadi guru di madrasah ini harus mengikuti aturan-aturan yang ada dimadrasah.
2	Apakah jumlah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung sudah memenuhi kebutuhan sekolah?	Alhamdulillah untuk tahun ajaran baru ini jumlah guru di madrasah sudah memenuhi kebutuhan madrasah.
3	Apa yang bapak	Yang saya lakukan untuk

	<p>lakukan sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>meningkatkan potensi dan kemampuan guru saya sebagai kepala madrasah berupaya untuk setiap hari ada peningkatan itu selalu saya sampaikan kepada guru-guru di madrasah ini, hari ini harus lebih baik dari hari kemarin maka saya lakukan upaya-upaya untuk meningkatkan potensi dan kemampuan guru-guru seperti sosialisasi, pembinaan guru-guru, bimtek, pelatihan, KKM dan MGMP.</p>
4	<p>Bagaimana cara bapak dalam menangani keterampilan dan potensi pengembangan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Cara saya untuk menangani keterampilan dan potensi pengembangan guru ya saya salurkan bakat-bakat yang dimiliki guru, seperti yang mempunyai keterampilan menari saya salurkan untuk menjadi guru pendamping ekskul menari, ada yang mempunyai potensi suara dan tilawah saya salurkan untuk menjadi guru pendamping ekskul paduan suara dan tilawah, ada yang mempunyai potensi olahraga saya salurkan untuk menjadi guru pendamping ekskul olahraga. Semua keterampilan dan potensi saya kembangkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guru.</p>
5	<p>Apakah tenaga pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dalam perekrutan sudah sesuai dengan kebutuhan?</p>	<p>Alhamdulillah semua guru dalam perekrutan sejauh ini sudah sesuai dengan kebutuhan madrasah.</p>

6	<p>Bagaimana cara bapak untuk mengetahui perkiraan jumlah dan kebutuhan pendidik yang diperlukan di waktu yang akan datang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Untuk mengetahui perkiraan jumlah dan kebutuhan guru yang diperlukan diwaktu yang akan datang karena selalu ingin berkembang dan bertambah, dengan bertambahnya siswa otomatis akan menambah kelas dan secara otomatis juga kebutuhan guru akan bertambah lagi tidak menutup kemungkinan 2 tahun kedepan 1 tahun kedepan kami membutuhkan penambahan tenaga pendidik baru di madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana cara bapak untuk mengetahui kuantitas maupun kualitas pendidik untuk kebutuhan di masa yang akan datang di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Untuk mengetahui kuantitas maupun kualitas guru di masa yang akan datang saya mengetahuinya ketika tes wawancara dari itu kami mengobrol-ngobrol dengan guru yang akan di seleksi saya tanya sejarah pendidikannya, pengalaman kerjanya dimana, mengajar apa dari itu lah saya mengetahui kuantitas dan kualitas guru.</p>
8	<p>Apa yang dilakukan bapak sebagai kepala sekolah dalam penyusunan rencana untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Dalam penyusunan untuk menambah tenaga guru yang bermutu saya mempunyai keinginan setiap tahun ada peningkatan mutu pendidik, maka saya upayakan pelatihan-pelatihan, pembinaan, sosialisasi, bimtek, MGMP, mengikuti kegiatan KKM. Saya kirim untuk mengikuti kegiatan tersebut untuk menambah guru yang bermutu belum lama ini kami mengirim guru IPA untuk mengikuti kegiatan pembinaan prestasi kerja guru, sejauh ini ada guru bahasa</p>

		inggris, matematika, IPA, TIK saya kirim untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik.
9	Kapan penyusunan rencana untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Penyusunan rencana untuk menambah guru yang bermutu saya lakukan diawal tahun pelajaran, kami adakan rapat bersama dan kami menyusun rencana-rencana yang akan kami lakukan kegiatan apa saja yang akan terlaksana selama satu tahun pelajaran.
10	Bagaimana proses rekrutmen untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Untuk proses rekrutmen dalam menambah guru yang bermutu kami membuat slogan penerimaan guru baru di madrasah, ada beberapa yang datang mendaftar, kemudian saya seleksi, setelah itu saya wawancara secara langsung dan saya tempatkan sesuai dengan kualifikasi.
11	Bagaimana proses seleksi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Untuk proses seleksi dalam menambah guru yang bermutu saya lakukan tes wawancara ada beberapa guru yang datang saya tes wawancara saya tanya-tanya tentang sejarah pendidikannya, pengalaman kerjanya apa saja, sudah bekerja dimana saja, mengajar apa kemudian saya tanya kemampuan dan potensinya nah dengan hasil wawancara tersebut saya menyeleksi dari beberapa guru yang datang saya pilih yang menurut saya mempunyai kemampuan yang dibutuhkan madrasah.
12	Apakah di MTsS Bani Saalim Bandar	Alhamdulillah sejauh ini di madrasah sudah melaksanakan

	Lampung sudah dilaksanakan program pelatihan untuk pendidik?	program kegiatan pelatihan.
13	Program pelatihan apa yang dilakukan untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Program pelatihan yang saya lakukan untuk menambah guru yang bermutu seperti pelatihan diluar madrasah, pembinaan prestasi kerja guru, kami adakan sosialisasi dimadrasah, mengikuti MGMP, mengikuti kegiatan KKM, dan mengikuti kegiatan bimtek sejauh ini itu kegiatan program pelatihan yang dilakukan di madrasah.
14	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan?	Alhamdulillah sudah saya tempatkan sesuai dengan kualifikasi pendidikan seperti mata pelajaran bahasa inggris diampu oleh guru yang lulusan bahasa inggris, mata pelajaran matematika diampu oleh guru yang lulusan matematika jadi semua guru yang ada dimadrasah sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi.
15	Bagaimana cara bapak dalam menempatkan pendidik sesuai dengan kualifikasi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara yang saya lakukan dalam penempatan guru sesuai dengan kualifikasi untuk menambah pendidik yang bermutu saya tempatkan guru-guru dimata pelajaran yang memang sesuai dengan kualifikasi pendidikan agar pengetahuan yang dimiliki dapat tersalurkan sesuai dengan kemampuan dan potensi guru.
16	Apakah di MTsS Bani Saalim Bandar	Untuk sistem pemindahan tidak ada namun kalau rangkap tugas guru ada

	Lampung terdapat sistem pemindahan pendidik antar yayasan untuk menambah pendidik yang bermutu?	disini ada 3 lembaga yaitu MI, MTs, dan MA. Seperti guru al-quran hadist yang mengajar di MTs mengajar juga di MA namun hanya mengajar di dua lembaga saja tidak semua lembaga itu pun atas izin dari kepala madrasah.
17	Kapan sistem pemindahan pendidik dilaksanakan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Untuk kapan sistem pemindahan guru itu dilakukan ketika di MA ataupun di MI sangat memerlukan kebutuhan guru yang mendesak sehingga guru dapat melakukan rangkap tugas guru antar lembaga atas izin saya.
18	Mengapa pemberhentian pendidik dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Mengapa PHK dilakukan karena ada beberapa guru yang memang berkinerja tidak sesuai dengan aturan yang ada di madrasah tentunya saya pun menilai tidak semata saya tidak suka kemudian langsung saya PHK. Ada sesuatu hal yang tidak bisa ditaati oleh guru namun madrasah punya aturan ketika aturan tidak dipatuhi dan ditaati secara otomatis akan saya PHK.
19	Siapa yang melakukan sistem pemberhentian pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Yang melakukan PHK guru saya sendiri sebagai kepala madrasah.
20	Bagaimana sistem pemberhentian tenaga pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Sistem PHK yang saya lakukan oleh kepala madrasah ketika aturan-aturan yang ada di madrasah sudah tidak lagi dipatuhi saya akan panggil secara bertahap tidak langsung saya PHK dihari itu. Saya tegur satu kali

		jika dikasih teguran tidak ada perubahan maka ditindak lanjuti dengan sistem SP1, SP2, SP3, kami lakukan itu supaya tertib administrasinya.
21	Kapan pemberhentian pendidik dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Untuk kapan pelaksanaannya tidak bisa dipastikan kapan, ketika ada guru yang tidak lagi mengikuti aturan yang ada di madrasah kami lakukan beberapa sistem PHK tersebut.
22	Bagaimana cara bapak dalam monitoring dan evaluasi pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara monitoring dan evaluasi untuk guru yang saya lakukan dalam satu semester saya lakukan supervisi untuk guru-guru saya lakukan supervisi kelas dan supervisi perangkat pembelajaran, saya ada lembar penilaian kerja guru disana saya menilai kualitas dan kuantitas guru baik diperangkat pembelajarannya maupun pelaksanaan kegiatan pembelajaran didalam kelas. Dengan adanya penilaian kerja guru tersebut guru akan mendapat lapor penilaian dari kepala madrasah dan guru akan mengetahui hasil dari kinerja yang dilakukan selama satu semester.
23	Mengapa monitoring dan evaluasi pendidik dilaksanakan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Monitoring dan evaluasi guru dilakukan untuk mengetahui hasil kinerja yang dilakukan oleh guru selama satu semester agar hasil penilaian yang kurang baik bisa diperbaiki saat berkinerja sehingga akan lebih bermutu untuk hasil penilaian yang sudah baik bisa

		mengingkatkan lagi dalam berkinerja sehingga akan lebih berkembang dalam berkinerja.
24	<p>Apa yang bapak lakukan dalam pengawasan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Yang saya lakukan dalam pengawasan guru saya berkeliling kelas melihat satu persatu kelas apakah ada kelas yang kosong ataupun tidak ada guru yang masuk dari sana saya melakukan pengawasan apakah guru yang bertugas dijam itu bisa beramanah dalam menjalankan tugasnya tepat waktu atau tidak.</p>
25	<p>Kapan pengawasan pendidik dilakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Pengawasan guru saya lakukan ketika saya tidak ada kegiatan diluar madrasah dan kerjaan, saya berkeliling mengontrol satu persatu kelas sudah tertib dalam pembelajaran atau belum, melihat guru sudah masuk kelas atau belum.</p>
26	<p>Dalam proses monitoring dan evaluasi perbaikan apa yang bapak lakukan untuk pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?</p>	<p>Perbaikan yang saya lakukan dalam monitoring dan evaluasi saya menegur jika dalam supervisi kelas belum dilaksanakan dengan baik seperti membiarkan kelas kosong tanpa ada guru yang bertugas masuk kelas, kemudian jika dalam perangkat pembelajaran perbaikan yang saya lakukan mengadakan pelatihan, pembinaan, bimtek, sosialisasi, MGMP, KKM.</p>
27	<p>Apakah dengan monitoring dan evaluasi dapat mencapai tujuan dan sasaran perencanaan pendidik di</p>	<p>Iya tentunya, dengan adanya monitoring dan evaluasi saya dapat mengetahui kekurangan-kekurangan apa yang dilakukan guru sehingga saya akan melakukan perbaikan</p>

	MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	untuk mencapai tujuan dan sasaran perencanaan guru yang ada di madrasah.
28	Bagaimana kualitas pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Alhamdulillah kualitas guru yang ada di madrasah sudah baik sesuai dengan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki. Kami pernah menduduki peringkat dalam olimpiade guru hebat tahun 2019 tingkat kabupaten yaitu dua guru matematika ada ibu Isti aristiani dan ibu Dewi Ariska Sari yang mengikuti olimpiade guru hebat tersebut.
29	Bagaimana cara bapak untuk mengukur kualitas pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Untuk mengukur kualitas guru yang saya lakukan yaitu dengan melihat hasil dari penilaian kerja guru (PKG). Saya melihat dari hasil penilaian tersebut sehingga saya dapat mengukur kualitas guru yang dilakukan selama satu semester, jika hasil kinerja guru kurang baik maka saya harus melakukan perbaikan kualitas guru.
30	Apa yang bapak lakukan untuk melihat ketelitian dan pekerjaan pendidik agar bisa diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Untuk melihat ketelitian dan pekerjaan guru dapat diterima atas pekerjaan yang dilakukan saya melihat dari hasil penilaian kerja guru dari hasil penilaian tersebut saya bisa melihat ketelitian dan pekerjaan yang dilakukan guru kinerjanya dapat diterima dan dapat terpenuhi dari ketentuan yang ada dalam penilaian kerja guru.
31	Apakah dengan adanya kualitas pendidik di	Iya tentunya dengan adanya kualitas guru dapat meningkatkan mutu

	MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dapat meningkatkan mutu sekolah?	madrasah sehingga menjadi lembaga pendidikan yang mencerdaskan anak-anak bangsa.
32	Apakah produktifitas pendidik dapat menghasilkan kuantitas dan efisiensi dalam waktu jangka panjang di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Produktifitas guru yang dilakukan untuk menghasilkan kuantitas dan efisiensi dalam waktu jangka panjang sekarang zaman modern canggih ya dalam berimtek kalau untuk meningkatkan kualitas diri mereka sendiri ya tinggal mereka mau bagaimana belajarnya mengikuti sistem pembelajaran yang sudah modern ini, kalau dari saya sudah dilaksanakan pembinaan, pelatihan, bimtek, MGMP, KKM, dan sosialisasi.
33	Apa yang dilakukan pendidik dalam meningkatkan produktifitas jangka panjang di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Yang dilakukan guru dalam peningkatan produktifitas jangka panjang guru-guru mengikuti zaman yang modern ini, guru-guru meningkatkan produktifitasnya dengan menggali ilmu dengan berimptek sehingga dalam pembelajaran tidak ketinggalan zaman yang modern ini.
34	Bagaimana cara bapak sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan produktifitas pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara yang saya lakukan dalam peningkatan produktifitas guru yaitu dilaksanakan sosialisasi di madrasah, pembinaan diluar madrasah, pelatihan diluar madrasah, bimtek diluar madrasah, mengikuti kegiatan MGMP, dan KKM.
35	Apakah di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung pendidik	Guru dalam pengetahuan dapat menerapkan keterampilan dan teknis dalam pembelajaran sudah

	dalam pengetahuannya dapat menerapkan keterampilan dan teknis dalam pembelajaran?	dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki guru.
36	Apa yang dilakukan pendidik untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam meningkatkan keterampilan dan teknis di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Yang dilakukan guru untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam peningkatan keterampilan dan teknis yaitu dalam pengamatan saya guru di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung menerapkan beberapa sistem metode pembelajaran yang bervariasi seperti video pembelajaran, metode eksperimen dalam pembelajaran IPA, metode diskusi kelompok.
37	Bagaimana cara bapak sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Cara yang saya lakukan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru yaitu dilaksanakan pelatihan-pelatihan diluar madrasah, pembinaan prestasi kerja guru diluar madrasah, diadakan sosialisasi di madrasah, mengikuti kegiatan bimtek diluar madrasah, mengikuti kegiatan MGMP dan KKM.
38	Apakah pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung bisa bertanggung jawab dan diandalkan dalam penyelesaian tugas yang diberikan?	Bisa bertanggung jawab mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, ketika ada pembagian tugas mereka melaksanakannya sudah sesuai dengan jam pembelajaran yang saya berikan dan sudah sesuai dengan SK.
39	Apa yang dilakukan pendidik dalam penyelesaian tugas atas tugas yang bapak	Yang dilakukan guru untuk menyelesaikan tugas yang saya berikan yaitu dengan menyelesaikan jam pembelajaran yang sudah

	berikan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	diberikan untuk guru pengampu mata pelajaran, mereka menyelesaikan semua jam pelajaran sesuai dengan jam yang telah ditentukan madrasah dan sudah sesuai dengan SK.
40	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung ada yang hadir tidak tepat waktu dan pulang tidak sesuai jadwal sekolah?	Alhamdulillah sejauh ini sudah mulai tepat waktu semua, jadi guru-guru di madrasah setiap pagi ada yang bertugas didepan gerbang menyapa siswa-siswi dan memperhatikan kerapian dalam berpakaian sebelum masuk madrasah, ada yang piket mengawasi siswa-siswi dalam pembersihan lingkungan sekolah, ada yang bertugas murotal pagi dengan adanya pembagian tugas tersebut alhamdulillah guru-guru bisa datang tepat waktu kalau untuk pulang sekolah masih ada guru yang pulang duluan jika sudah tidak ada mata pelajaran itu pun atas izin dari saya.
41	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung ada yang tidak mengamati jam istirahat yang telah di tentukan?	Alhamdulillah sudah semua guru sudah mengamati waktu jam istirahat yang telah ditentukan sehingga pelaksanaan kegiatan pembelajaran tertib.
42	Apakah ada catatan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dalam kehadiran secara keseluruhan?	Catatan guru dalam kehadiran secara keseluruhan kami lakukan secara absen jadi guru setiap hari absen kehadiran.
43	Mengapa catatan	Catatan guru dalam kehadiran

	pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dalam kehadiran secara keseluruhan dilakukan?	dilakukan supaya lebih tertib dan tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan untuk guru.
44	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung telah menerapkan kemandirian pegawai tanpa adanya pengawasan?	Guru sudah menerapkan kemandirian guru tanpa adanya pengawasan mereka sudah mandiri dalam menjalankan tugas yang diberikan seperti masuk kelas tepat waktu, keluar kelas tepat waktu sudah sesuai dengan SK dalam pembelajaran.
45	Apa yang pendidik lakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung dalam kemandirian pegawai tanpa adanya pengawasan dari bapak sebagai kepala madrasah?	Yang dilakukan guru ya itu tadi guru paham jam masuk kelas kapan sehingga mereka tidak teledor dalam waktu ketika jam masuk kelas ya masuk kelas bukannya masih duduk dikantor dan mereka paham jam berapa mereka keluar dari kelas.
46	Mengapa kemandirian pegawai dilakukan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Kemandirian guru dilakukan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan penting atas pekerjaan yang diberikan.
47	Apakah bapak sebagai kepala madrasah merasa penting atas pekerjaan yang diberikan oleh kepala yayasan?	Ketika saya mendapat amanah saya menjalankan dengan kemampuan saya semaksimal mungkin berupaya untuk menjalankan amanah dengan baik.
48	Apa yang bapak lakukan atas tugas sebagai kepala madrasah untuk	Yang saya lakukan atas tugas yang diberikan sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dan mutu guru saya melakukan

	meningkatkan kualitas dan mutu pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	mengikuti kegiatan pelatihan diluar madrasah, mengikuti kegiatan pembinaan prestasi kerja guru, bimtek diluar madrasah, sosialisasi di madrasah, mengikuti kegiatan MGMP, dan KKM.
49	Bagaimana inisiatif dan cara mengatasi seluruh citra sekolah agar lembaga pendidikan yang dikelola bapak dapat lebih berkualitas dan bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Inisiatif dan cara yang saya lakukan memberikan yang terbaik untuk guru dalam pengembangan pengetahuan, keterampilan sehingga berpotensi dan bermutu. Untuk siswa-siswi memberikan pendidikan yang sesuai sehingga menghasilkan generasi muda yang bermutu sesuai dengan visi kami menjadi pilihan dalam masyarakat, kami memberikan pelayanan yang terbaik untuk anak-anak bangsa.
50	Apakah pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik sudah bapak lakukan di MTs Bani Saalim Bandar Lampung?	Pengembangan kemampuan dan keterampilan guru sudah saya lakukan dan terapkan di madrasah.
51	Bagaimana cara yang bapak lakukan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara yang saya lakukan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan guru dengan adanya pelaksanaan pelatihan diluar madrasah, mengikuti pembinaan prestasi kerja guru, mengikuti kegiatan bimtek, diadakannya sosialisasi dimadrasah, mengikuti kegiatan MGMP dan KKM.
52	Apakah dengan adanya pengembangan kemampuan dan	Iya tentunya dengan adanya kegiatan pengembangan kemampuan dan keterampilan, guru dapat

	keterampilan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung tersebut dapat meningkatkan bakat dan minat pendidik yang sudah ada sebelumnya?	meningkatkan bakat dan minatnya dari hasil ilmu yang didapat setelah kegiatan pelatihan, pembinaan, bimtek dan sosialisasi dilaksanakan. Dan kami memfasilitasi kebutuhan dalam peningkatan bakat dan minat seperti guru yang memiliki bakat nari kami fasilitasi peralatan nari, bakat olahraga kami fasilitasi peralatan olahraga.
53	Kapan pengembangan kemampuan dan keterampilan pendidik dilaksanakan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Pengembangan kemampuan dan keterampilan guru dilaksanakan diawal semester kami adakan kegiatan pelatihan, mengikuti pembinaan prestasi kerja guru, mengikuti bimtek diluar sekolah, diadakan sosialisasi di madrasah, mengikuti kegiatan MGMP dan KKM.
54	Apakah di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung terdapat adanya rangkap jabatan bagi pendidik?	Ada di madrasah terdapat adanya rangkap tugas bagi guru. Tetapi rangkap tugas tersebut dilakukan tidak bertabrakan jamnya jadi bisa gantian dalam menjalankan tugasnya.
55	Mengapa rangkap jabatan pendidik bapak lakukan di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Rangkap tugas guru dilakukan untuk menyalurkan bakat dan minat guru sehingga dapat berkembang dan diterapkan dalam pelaksanaan ekstrakurikuler.
56	Apakah dengan adanya rangkap jabatan pendidik akan menimbulkan ke tidak efektifan dalam pembelajaran di MTsS	Tidak akan menimbulkan ketidak efektifan karena merangkap tugas itu bukan tugas secara yang sama karena tambahannya ekstrakurikuler yang dimana ekstrakurikuler dilaksanakan diluar jam

	Banii Saalim Bandar Lampung?	pembelajaran sehingga tidak mengganggu ketidakefektifan dalam pembelajaran.
--	------------------------------	---

Nama Informan : Isti Aristiani, S.Pd (Guru Madrasah)  
 Tanggal/Waktu : 16 Juni 2023/ 10.00 WIB  
 Tempat Wawancara : MTsS Banii Saalim Bandar Lampung  
 Tema Wawancara : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana proses rekrutmen untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung yang dilakukan oleh bapak kepala madrasah?	Untuk proses rekrutmen dalam menambah guru yang bermutu kepala madrasah membuat slogan penerimaan guru baru di madrasah, ada beberapa dari kami yang datang mendaftar, kemudian kami di seleksi oleh bapak kepala madrasah, setelah itu kami tes wawancara secara langsung kemudian kami di tempatkan sesuai dengan kualifikasi kami.
2	Bagaimana proses seleksi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung yang dilakukan bapak kepala madrasah?	Untuk proses seleksi dalam menambah guru yang bermutu yang dilakukan bapak kepala madrasah kami di tes wawancara ada beberapa dari kami yang datang kami tes wawancara kami di tanya-tanya tentang sejarah pendidikan, pengalaman kerjanya apa saja, sudah bekerja dimana saja, mengajar apa kemudian kami di tanya kemampuan dan potensi yang kami miliki, nah dengan hasil wawancara tersebut kami diseleksi dari beberapa guru yang datang kami di pilih yang

		menurut bapak kepala madrasah mempunyai kemampuan yang dibutuhkan madrasah.
3	Program pelatihan apa yang dilakukan bapak kepala madrasah untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim bandar Lampung?	Program pelatihan yang dilakukan bapak kepala madrasah untuk menambah guru yang bermutu seperti pelatihan diluar madrasah, pembinaan prestasi kerja guru, diadakan sosialisasi dimadrasah, mengikuti kegiatan MGMP, mengikuti kegiatan KKM, dan mengikuti kegiatan bimtek sejauh ini itu kegiatan program pelatihan yang dilakukan di madrasah oleh bapak kepala madrasah.
4	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan oleh bapak kepala madrasah?	Alhamdulillah sudah kami ditempatkan sesuai dengan kualifikasi pendidikan kami seperti mata pelajaran bahasa inggris diampu oleh guru yang lulusan bahasa inggris, mata pelajaran matematika diampu oleh guru yang lulusan matematika jadi semua guru yang ada dimadrasah sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi.
5	Bagaimana cara bapak kepala madrasah dalam monitoring dan evaluasi pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara monitoring dan evaluasi untuk guru yang dilakukan bapak kepala madrasah dalam satu semester dilakukan supervisi untuk guru-guru bapak kepala madrasah melakukan supervisi kelas dan supervisi perangkat pembelajaran, bapak kepala madrasah ada lembar penilaian kerja guru (PKG) disana bapak kepala madrasah menilai kualitas dan kuantitas guru baik

		diperangkat pembelajarannya maupun pelaksanaan kegiatan pembelajaran didalam kelas. Dengan adanya penilaian kerja guru tersebut kami akan mendapat lapor penilaian dari kepala madrasah dan kami akan mengetahui hasil dari kinerja yang dilakukan kami selama satu semester.
6	Apa yang bapak kepala madrasah lakukan dalam pengawasan pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Yang bapak kepala madrasah lakukan dalam pengawasan guru beliau berkeliling kelas melihat satu persatu kelas apakah ada kelas yang kosong ataupun tidak ada guru yang masuk dari sana bapak kepala madrasah melakukan pengawasan apakah kami yang betugas di jam itu bisa beramanah dalam menjalankan tugasnya tepat waktu atau tidak.
7	Bagaimana kualitas pendidik di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung?	Alhamdulillah untuk kualitas guru yang ada di madrasah sudah baik sesuai dengan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki. Kami pernah menduduki peringkat dalam olimpiade guru hebat tahun 2019 tingkat kabupaten kebetulan saya sendiri yang menjadi peserta olimpiade guru hebat tahun 2019 tingkat kabupaten.
8	Apa yang dilakukan pendidik untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam meningkatkan keterampilan dan teknis di MTsS Banii Saalim	Yang dilakukan kami untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam peningkatan keterampilan dan teknis yaitu guru di MTsS Banii Saalim Bandar Lampung menerapkan beberapa sistem metode pembelajaran yang bervariasi seperti video pembelajaran, metode

	Bandar Lampung?	eksperimen dalam pembelajaran IPA, metode diskusi kelompok.
9	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung terdapat adanya keragaman tugas yang diberikan bapak kepala madrasah?	Ada di madrasah terdapat adanya keragaman tugas seperti rangkap tugas bagi guru, Rangkap tugas guru dilakukan untuk menyalurkan bakat dan minat guru sehingga dapat berkembang dan diterapkan dalam pelaksanaan ekstrakurikuler. Seperti kami yang mempunyai bakat menari kami diberikan rangkap tugas untuk mengampu ekstrakurikuler menari, kami yang mempunyai potensi suara kami diberikan rangkap tugas untuk mengampu ekstrakurikuler paduan suara dan tilawah.



Nama Informan : Depi Endriyeni, S.Kom (Kepala TU)  
 Tanggal/Waktu : 16 Juni 2023/ 11.00 WIB  
 Tempat Wawancara : MTsS Bani Saalim Bandar Lampung  
 Tema Wawancara : Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana proses rekrutmen untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang dilakukan oleh bapak kepala madrasah?	Proses rekrutmen untuk menambah guru yang bermutu kepala madrasah membuat slogan penerimaan guru baru di madrasah, ada beberapa dari guru yang datang mendaftar, kemudian guru di seleksi, setelah itu guru di tes wawancara secara langsung kemudian guru di tempatkan sesuai dengan kualifikasi.
2	Bagaimana proses seleksi untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang dilakukan bapak kepala madrasah?	Proses seleksi dalam menambah guru yang bermutu yang dilakukan bapak kepala madrasah guru di tes wawancara ada beberapa guru yang datang kemudian di tes wawancara di tanya-tanya tentang sejarah pendidikan, pengalaman kerjanya apa saja, sudah bekerja dimana saja, mengajar apa kemudian guru di tanya kemampuan dan potensi yang kami miliki, nah dengan hasil wawancara tersebut guru diseleksi sesuai dengan yang dibutuhkan madrasah.
3	Program pelatihan apa yang dilakukan bapak kepala madrasah untuk menambah pendidik yang bermutu di MTsS Bani Saalim bandar Lampung?	Program pelatihan yang di lakukan bapak kepala madrasah untuk menambah guru yang bermutu yaitu bapak kepala madrasah mengirim kami untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar madrasah, pembinaan prestasi kerja guru, diadakan sosialisasi dimadrasah,

		mengikuti kegiatan MGMP, mengikuti kegiatan KKM, dan mengikuti kegiatan bimtek.
4	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan oleh bapak kepala madrasa?	Sudah kami ditempatkan sesuai dengan kualifikasi pendidikan kami seperti mata pelajaran matematika diampu oleh guru yang lulusan matematika, mata pelajaran bahasa indonesia diampu oleh guru yang lulusan bahasa indonesia jadi semua guru yang ada dimadrasah sudah ditempatkan sesuai dengan kualifikasi.
5	Bagaimana cara bapak kepala madrasah dalam monitoring dan evaluasi pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Cara monitoring dan evaluasi untuk guru yang dilakukan bapak kepala madrasah dalam satu semester dilakukan supervisi untuk guru-guru bapak kepala madrasah melakukan supervisi kelas dan supervisi perangkat pembelajaran, bapak kepala madrasah ada lembar penilaian kerja guru (PKG) disana bapak kepala madrasah menilai kualitas dan kuantitas guru baik diperangkat pembelajarannya maupun pelaksanaan kegiatan pembelajaran didalam kelas.
6	Apa yang bapak kepala madrasah lakukan dalam pengawasan pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Yang bapak kepala madrasah lakukan dalam pengawasan guru beliau berkeliling kelas melihat satu persatu kelas apakah ada kelas yang kosong ataupun tidak ada guru yang masuk.
7	Bagaimana kualitas pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar	Untuk kualitas guru yang ada di madrasah sudah baik sesuai dengan keterampilan, kompetensi, dan

	Lampung?	pengetahuan yang dimiliki. Kami pernah menduduki peringkat dalam olimpiade guru hebat tahun 2019 tingkat kabupaten dua guru matematika yang mengikuti olimpiade guru hebat tersebut.
8	Apa yang dilakukan pendidik untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam meningkatkan keterampilan dan teknis di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung?	Yang dilakukan kami untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam peningkatan keterampilan dan teknis yaitu guru di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung menerapkan beberapa sistem metode pembelajaran yang bervariasi seperti video pembelajaran, metode eksperimen dalam pembelajaran IPA, metode diskusi kelompok.
9	Apakah pendidik di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung terdapat adanya keragaman tugas yang diberikan bapak kepala madrasah?	Ada di madrasah terdapat adanya keragaman tugas seperti rangkap tugas bagi guru, Rangkap tugas guru dilakukan untuk menyalurkan bakat dan minat guru sehingga dapat berkembang dan diterapkan dalam pelaksanaan ekstrakurikuler. Seperti kami yang mempunyai bakat menari kami diberikan rangkap tugas untuk mengampu ekstrakurikuler menari, kami yang mempunyai potensi suara kami diberikan rangkap tugas untuk mengampu ekstrakurikuler paduan suara dan tilawah.

**Instrumen Dokumentasi**

<b>No</b>	<b>Perihal</b>	<b>Keterangan</b>
1	Histori dan Profil MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
2	Visi dan Misi MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
3	Data Guru MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
4	Data Siswa MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
5	Data Sarana dan Prasarana MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
6	Data Penilaian Kerja Guru MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
7	Data Kegiatan Kelompok Kerja Madrasah MTsS Banii Saalim Bandar Lampung	
8	Dan Lain-lain	



## Lampiran 5

## Surat Penelitian


**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmih Sukarame I Bandar Lampung ☎ (0721) 703260

---

Nomer : B-0602 /Un.16/DT/FP.009.7/ /2023 Bandar Lampung, 12 Juni 2023  
 Sifat : Penting  
 Lampiran : -  
 Perihal : Permohonan Mengadakan Penelitian

Kepada Yth  
 Kepala MTs Bani Saalim Bandar Lampung

Di-  
 Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*  
 Setelah memperhatikan judul Skripsi dan Out Line yang telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Akademik (PA), maka dengan ini mahasiswa/I Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung :

Nama : Salimawati  
 NPM : 1911030397  
 Semester/T.A : VIII/2022/2023  
 Program Studi : MPI  
 Judul Skripsi : Manajemen SDM di MTs Bani Saalim Bandar Lampung

Akan mengadakan Penelitian di yayasan MTs Bani Saalim Bandar Lampung guna mengumpulkan data dan bahan-bahan penulisan Skripsi yang bersangkutan, maka waktu yang diberikan mulai tanggal 12 Juni 2023 sampai dengan selesai. Demikian, atas perkenan dan bantuannya diucapkan terima kasih.

*Wassamu'alaikum Wr. Wb.*

Dekan,  
  
 Prof. Dr. Hj. Nury Diana, M.Pd  
 19640826-198803 2 002

*Tembusan :*  
 Wakil Dekan Bidang Akademik  
 Kabag TU FTK  
 Kaprodi Masing-masing  
 Mahasiswa yang bersangkutan

## Surat Balasan Penelitian



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM BANII SAALIM (YPIBS) LAMPUNG  
MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG  
TERAKREDITASI - B

NSM : 121218710014

NPSN : 10816967

Sekretariat : Jl. Ir. Sutarni Way Laga Sukabumi Bandar Lampung 35134, E-Mail : mtsbaniihaalimbdl@gmail.com

Nomor : 423 /Ka.MTS.BS/BL/ 06 / 2023  
Lampiran : -  
Perihal : **Balasan Permohonan Mengadakan Penelitian**

Kepada Yth,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Raden Intan Lampung  
Di -  
Tempat

*Assalamualaikum Warohmatullahi Wabarakatuh*

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Tusni, S.Pd  
NIP : -  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Unit Kerja : MTs Bani Saalim Bandar Lampung

Menanggapi surat izin Penelitian nomor B- 6602/Un.16/DT/PP.009.7/ /2023, Bahwa Mahasiswa/i tersebut dibawah ini :

Nama : Salimawati  
NPM : 1911030397  
Semester / T.A : VIII /2022/2023  
Program Studi : MPI

Memberi izin kepada Mahasiswa tersebut untuk mengadakan penelitian di MTsS Bani Saalim guna melengkapi data pada penyusunan Skripsi yang berjudul : **“ Manajemen SDM di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung ”**

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.*



Bandar Lampung, 16 Juni 2023  
Bani Saalim

*(Signature)*  
Mr. Fusni, S.Pd

## Dokumentasi

### a. Perizinan penelitian



### b. Wawancara bersama bapak kepala madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung



**c. Wawancara bersama guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**d. Wawancara bersama kepala TU MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**e. Dokumentasi ruang kepala madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**f. Dokumentasi ruang guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**g. Dokumentasi ruang TU MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**h. Dokumentasi ruang tamu MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**i. Dokumentasi ruang kelas MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**j. Dokumentasi ruang komputer MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**k. Dokumentasi ruang perpustakaan MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**l. Dokumentasi lingkungan MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



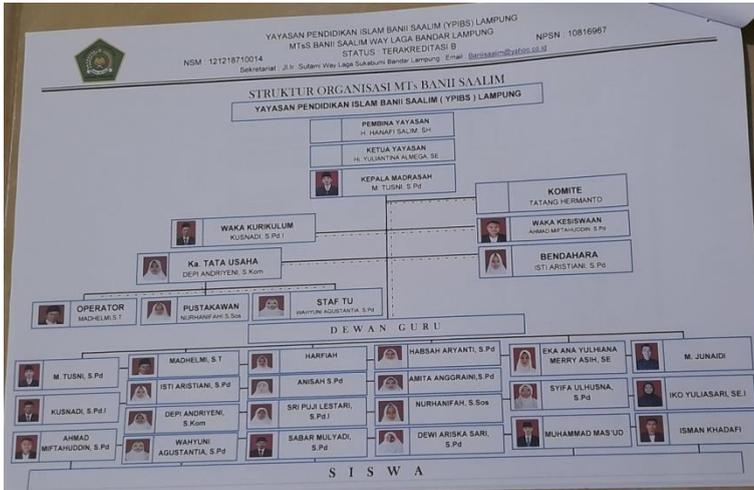
**m. Dokumentasi lapangan MTsS Banii Saalim Bandar Lampung**



**n. Dokumentasi piagam-piagam MTsS Banii Saalim Bandar Lampung**



**o. Dokumentasi struktur organisasi MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**



**p. Dokumentasi data guru MTsS Bani Saalim Bandar Lampung**

YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM BANI SAALIM (YPBIS) LAMPUNG  
 MTsS BANI SAALIM LAMPUNG  
 TERAKREDITASI B  
 NSM : 121219710014  
 NPSN : 10816967

DAFTAR KEWAJIBAN GURU (PERSEKOLAHAN)  
 MTsS BANI SAALIM LAMPUNG  
 TAHUN PEKERJAAN : 2023/2024

NO	NAMA DAN KEMPT	LP	JABATAN	TANGGAL LAJUR	PENGABDIAN TAMBAH	PROGRAM STUDI	TANGGAL		PENGABDIAN	MPT	MPT	MPT	MPT	MPT
							01	02						
1	M. Tuzni, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
2	H. Hanafi Salim, SH	1	Pembina Yayasan	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
3	H. Yulian Yulian, M.Pd, SE	1	Ketua Yayasan	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Tatang Hermanto	1	Komite	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
5	M. Tuzni, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Machmud, S.T	1	Operator	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Nurhafidah, S.Sos	1	Pustakawan	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Wahyuni Agustiantia, S.Pd	1	Staf TU	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
9	M. Tuzni, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Madhelm, S.T	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Haripah	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Habshah Aryanti, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
13	Eka Ana Yulhana Merry Ash, SE	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
14	N. Junaidi	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Isti Aristiani, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
16	Anisah S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
17	Amita Angraini, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
18	Syifa Ulhurna, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
19	Iko Yuliasari, SE, I	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
20	Defi Andriyeni, S.Kom	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Sri Puji Lestari, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
22	Nurhanifah, S.Sos	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
23	Muhammad Mas'ud	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
24	Isman Khadafi	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Ahmad Miftahuddin, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
26	Wahyuni Agustiantia, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
27	Sabar Mulyadi, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1
28	Dewi Aniska Sari, S.Pd	1	Kepala Madrasah	15/08/2023	15/08/2023	PAIS	1	1	1	1	1	1	1	1

Lab: 01 = 10  
 Pengajaran = 14  
 Jabatan = 24

Bandar Lampung, 17 Juli 2023  
 Ketua Madrasah  
 M. Tuzni, S.Pd

q. Dokumentasi data siswa MTsS Bani Saalim Bandar Lampung


**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM BANII SAALIM (YPIBS)**  
**MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG**  
 STATUS : TERAKREDITASI B  
 NSM : 121218710014      NPSN : 10816967  
 Alamat : Jl. Ir. Sutarni Way Laga Sukabumi Bandar Lampung 35134, E-Mail :  
[baniisaalim@yahoo.co.id](mailto:baniisaalim@yahoo.co.id)

**Rekapitulasi Data Siswa (7 Tahun Terakhir)**

NO	Tahun Pembelajaran	Kelas 7		Kelas 8		Kelas 9		Jumlah
		LK	PR	LK	PR	LK	PR	
1	2016/2017	37	32	42	36	49	38	234
2	2017/2018	58	49	51	38	33	31	260
3	2018/2019	57	41	56	47	51	39	291
4	2019/2020	42	53	60	36	54	46	291
5	2020/2021	48	43	43	54	56	37	281
6	2021/2022	48	41	45	51	57	36	278
7	2022/2023	50	72	63	43	33	36	297

Bandar Lampung, 07 Februari 2023  
Kepala Madrasah,

  
 M. Idris, S.Pd

r. Dokumentasi kegiatan BIMTEK MTsS Bani Saalim Bandar Lampung



s. Dokumentasi Hasil Penilaian Kerja Guru (PKG) MTsS Bani Saalim Bandar Lampung

**HASIL PENILAIAN KINERJA GURU MTsS BANII SAALEM**

NAMA GURU : *Kusnadi, S Pd 1*  
 Periode Penilaian : 24 Oktober 2022 s.d 5 November 2022  
 Semester : I (Ganjil)  
 Tahun : 2022

NO.	URAIAN	SKOR					KETERANGAN
		1	2	3	4	5	
1	ADMINISTRASI GURU						Nilai
	a. RPP				✓		0 - 16 : Buruk
	b. SILABUS				✓		16 - 32 : Kurang
	c. Daftar Hadir				✓		32 - 48 : Cukup
	d. Catatan siswa			✓			48 - 64 : Baik
							64 - 80 : Sangat Baik
2	Penggunaan Kelas				✓		SKOR
3	Persiapan Kelas				✓		
4	Menende				✓		
5	Pemanfaatan Media				✓		
6	Penggunaan Materi				✓		
7	Kehadiran				✓		
8	Ketepatan Waktu				✓		
9	Keperbadian				✓		
10	Sosial				✓		
11	Kemampuan Kegiatan				✓		
12	Lain-Lain				✓		
13	Loyalitas				✓		
14	Jumlah				18	40	
15	Nilai Akhir				58		

Bandar Lampung, 24.10.2022  
 Kepala MTs Bani Saalim

SKOR/ NILAI  
 58 / 0



t. Dokumentasi Kelompok Kerja Madrasah (KKM) MTsS Bani Saalim Bandar Lampung



## u. Dokumentasi Rencana Tahunan MTs Bani Saalim Bandar Lampung

146

EVALUASI PROGRAM KEGIATAN MADRASAH

1	Rapat Awal Tahun	Umum	16 Juli 2022
2	Hari Pertama Masuk Sekolah	Guru	18 Juli 2022
3	Rapat Lengkap Guru & Staf	Guru	19 Juli 2022
4	Masa MATSAMA	Kelas	20 s.d 22 Juli 2022
5	Pembentukan Perangkat Kelas	Kelas	23 Juli 2022
6	Pemilihan Ketua OSIS	Kelas	25 Juli 2022
7	Tahun Baru Islam 1444 H	Umum	30 Juli 2022
8	Rangkaian Kegiatan HUT RI ke-77	Umum	15 s.d 16 Agustus 2022
9	Hari Kemerdekaan RI ke-77	Umum	17 Agustus 2022
10	Rapat Koordinasi	Guru	21 September 2022
11	Peringatan G 30 S/PKI	Umum	30 September 2022
12	Penilaian Tengah Semester (PTS) Ganjil	Kelas	03 s.d 07 Oktober 2022
13	Peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW	Umum	08 Oktober 2022
14	Peringatan Hari Guru	Guru	23 November 2022
15	Penilaian Akhir Semester (PAS) Ganjil	Kelas	28 Nov s.d 10 Des 2022
16	Class Meeting	Kelas	12 s.d 14 Desember 2022
17	Aplod Nilai RDM Kelas 7,8 dan 9	LAB	19 s.d 20 Desember 2022
18	Pembagian Raport Semester Ganjil (I)	Kelas	24 Desember 2022
19	Liburan Semester Ganjil (I)	Umum	26 s.d 30 Desember 2022
20	Tahun Baru Masehi 2023	Umum	01 Januari 2023
21	Awal Semester Genap	Kelas	02 Januari 2023
22	Rapat Awal Semester Genap (Bersama)	Guuru	02 Januari 2023
23	Peringatan Isra'mi'raj	Umum	19 Februari 2023
24	Rapat Koordinasi	Garu	01 Maret 2023
25	Gladi Bersih UN	LAB	06 s.d 08 Maret 2023
26	Perkiraan Gladi UAMBAN	LAB	09 s.d 10 Maret 2023
27	Penilaian Tengah Semester Kelas 7 & 8	Kelas	13 s.d 17 Maret 2023
28	Penilaian Akhir Semester Kelas 9	Kelas	13 s.d 17 Maret 2023
29	Libur Awal Ramadhan	Umum	23 s.d 25 Maret 2023
30	Ujian Madrasah	Kelas	27 Maret 2023
31	Wafat Isa Al masih	Umum	07 April 2023
32	Hari Paskah	Umum	09 April 2023
33	Ujian Sekolah	Kelas	10 April 2023
34	Libur Hari Raya Idul Fitri 1444 H	Umum	21 s.d 29 April 2023
35	Hari Buruh Nasional	Umum	01 Mei 2023
36	Libur Hari Raya Waisak	Umum	08 Mei 2023
37	Rapat Kelulusan	Umum	10 Mei 2023
38	Pengumuman Kelulusan Kelas 9	Umum	10 Mei 2023
39	Kenaikan Isa Al Masih	Umum	18 Mei 2023
40	Penilaian Akhir Semester Kelas 7 & 8	Kelas	29 Mei s.d 10 Juni 2023
41	Hari Lahir Pancasila	Umum	1 Juni 2023
42	Rapat Kenaikan Kelas 7 & 8 + Rapat Persiapan PPDB TP : 2023/2024	Umum	12 Juni 2023
43	Aplod Nilai RDM Kelas 7 & 8	LAB	13 s.d 14 Juni 2023
44	Bagi Raport & Perpindahan	Umum	17 Juni 2023
45	Libur akhir Semester Genap	Umum	19 Juni s.d 08 Juli 2023

MTs Bani Saalim Tahun Pelajaran 2022/2023

Kurikulum 2013



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**PUSAT PERPUSTAKAAN**

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131  
 Telp (0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: [www.radenintan.ac.id](http://www.radenintan.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B-2402/ Un.16 / P1 /KT/X/ 2023

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I  
 NIP : 197308291998031003  
 Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung  
 Menerangkan bahwa artikel ilmiah dengan judul

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIK DI MTsS BANII SAALIM**  
**BANDAR LAMPUNG**  
 Karya

NAMA	NPM	FAK/PRODI
SALIMAWATI	1911030397	FTK/MPI

Bebas Plagiasi sesuai Cek di Prodi dengan tingkat kemiripan sebesar **21%**. Dan dinyatakan **Lulus** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

Bandar Lampung, 17 Okt 2023  
 Kepala Pusat Perpustakaan



**Dr. Ahmad Zarkasi, M. Sos. I**  
 NIP. 197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository
3. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Skripsi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

## Turnitin Salimawati

## ORIGINALITY REPORT

**21**%  
SIMILARITY INDEX

**19**%  
INTERNET SOURCES

**7**%  
PUBLICATIONS

**11**%  
STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	8%
2	Submitted to UIN Raden Intan Lampung Student Paper	4%
3	<a href="https://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Submitted on 1688474102670 Student Paper	1%
5	Submitted to IAIN Purwokerto Student Paper	<1%
6	Submitted to Institut Agama Islam Negeri Curup Student Paper	<1%
7	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1%
8	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1%
9	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1%



10	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Internet Source	<1%
11	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1%
12	<a href="http://moraref.kemenag.go.id">moraref.kemenag.go.id</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://ejournal.unwaha.ac.id">ejournal.unwaha.ac.id</a> Internet Source	<1%
14	Submitted to Universitas Negeri Manado Student Paper	<1%
15	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1%
16	Submitted to Universitas Tidar Student Paper	<1%
17	<a href="http://jurnal.radenfatah.ac.id">jurnal.radenfatah.ac.id</a> Internet Source	<1%
18	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1%
19	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://elibrary.almaata.ac.id">elibrary.almaata.ac.id</a> Internet Source	<1%



		<1 %
22	<a href="http://eprints.ipdn.ac.id">eprints.ipdn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
23	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	<1 %
24	<a href="http://jurnal.fkip.unila.ac.id">jurnal.fkip.unila.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	Arif Iman Mauliddin. "Telaah Kritis Makna Hujan dalam Alquran", AL QUDS : Jurnal Studi Alquran dan Hadis, 2018 Publication	<1 %
26	<a href="http://jurnal.ar-raniry.ac.id">jurnal.ar-raniry.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://idr.uin-antasari.ac.id">idr.uin-antasari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://journal.uad.ac.id">journal.uad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
31	<a href="http://au.channel15.org">au.channel15.org</a> Internet Source	<1 %



32	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1%
33	Imam Taulabi. "KEPEMIMPINAN KEPALA TRANFORMATIF: UPAYA MEWUJUDKAN GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM PROFESIONAL", Jurnal Pemikiran Keislaman, 2016 Publication	<1%
34	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
35	<a href="http://onlinelibrary.wiley.com">onlinelibrary.wiley.com</a> Internet Source	<1%
36	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<1%
37	<a href="http://journal.lppmunindra.ac.id">journal.lppmunindra.ac.id</a> Internet Source	<1%
38	<a href="http://repository.unj.ac.id">repository.unj.ac.id</a> Internet Source	<1%
39	<a href="http://smansa-bdl.sch.id">smansa-bdl.sch.id</a> Internet Source	<1%
40	Submitted to Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin Student Paper	<1%
41	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1%

[ejournal.iqrometro.co.id](http://ejournal.iqrometro.co.id)



42	Internet Source	<1 %
43	<a href="http://ejournal.uin-suka.ac.id">ejournal.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
44	<a href="http://ejournal.uin-suska.ac.id">ejournal.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://www.jurnal.spada.ipts.ac.id">www.jurnal.spada.ipts.ac.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://ejournal.iainpalopo.ac.id">ejournal.iainpalopo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://eprintslib.ummgl.ac.id">eprintslib.ummgl.ac.id</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://feuniska.blogspot.com">feuniska.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://repository.iainpalopo.ac.id">repository.iainpalopo.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off



