

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *manage* yang memiliki arti mengatur, mengurus, melaksanakan, mengelola.<sup>1</sup> Dalam dunia pendidikan, manajemen lebih ditekankan kepada upaya untuk mempergunakan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin.<sup>2</sup> Manajemen berasal dari kata *to manage* artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu.<sup>3</sup> Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen. Manajemen sebagai seni mencapai sesuatu yang melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*). Dengan definisi tersebut, manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup> Manajemen berasal dari kata *manus* yang memiliki arti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kemudian kata itu digabungkan menjadi *managere* yang berarti menangani. Secara bahasa manajemen berarti memimpin, menangani, mengatur atau membimbing. Sedangkan secara istilah manajemen merupakan sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti

---

<sup>1</sup> John M. Echols dan Hasan Shadaly, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1992), h. 372

<sup>2</sup> Soebagio Admodinata, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Ardy Jaya, 2000), h. 228

<sup>3</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 2.

<sup>4</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Jogjakarta: UUP AMP YKPN, 1997), h. 7

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>5</sup>

Secara terminology, R.C. Davis dalam Syamsi mengemukakan, *“management is the Junction of executive leadership any where”*. Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun.<sup>6</sup> Pandangan ini menegaskan bahwa manajemen adalah suatu fungsi yang dijalankan oleh para eksekutif, sebagai pihak pengambil keputusan dalam sebuah lembaga, organisasi, dan atau perusahaan. Sejalan dengan pandangan Davis di atas William Spriegel menjelaskan bahwa *“management is that function of on enterprise which concerns with the direction an control of the various to aftain the bussines obyatives”*.<sup>7</sup> Spriegel memandang manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan) yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pada prinsipnya, baik Davis maupun Spriegel, keduanya memandang bahwa manajemen adalah suatu fungsi yang dijalankan oleh para pimpinan atau eksekutif dalam suatu lembaga, organisasi, ataupun perusahaan berupa pengendalian dan pengarahan kegiatan-kegiatan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>5</sup> Morisan, *Manajemen Publik Relations*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 5.

<sup>6</sup> Ibnu Syamsy, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h. 59

<sup>7</sup> William Spriegel, *The Personal Management Process*, (Hoston: Houghton Mifflin Company, 2005), h. 94

Menurut Henry L. Sisk mendefinisikan bahwa: “*Management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives.*”<sup>8</sup> Artinya, manajemen adalah mengkoordinasikan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisaian, penggerakan, dan kontrol guna mencapai tujuan secara obyektif. Menurut Stewart, Mitchell, dan Aileen manajemen sebagai suatu konseptual yang memiliki kajian yang berfokus kepada masalah kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bagi ummat manusia dimana senantiasa berusaha mendahulukan penyelesaian suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kemudian baru menunggu hasil yang diharapkan, oleh sebab itu dalam manajemen yang terpenting bagaimana suatu pekerjaan dapat dikerjakan atau dengan kata lain diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah dipertimbangkan dan baiaya yang telah diperhitungkan sebelumnya, baru kemudian mengharapakan hasil yang akan diperoleh.<sup>9</sup> Adapun pengertian manajemen menurut Miller, sebagaimana yang dikutip oleh Sufyarma. M, mengemukakan tentang manajemen sebagai berikut: “*Management is the prosess of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal*”. Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dan dalam bidang pendidikan dengan

---

<sup>8</sup> Henry L. Sisk, *Principles of Management*, (Brighton: South-Western Publishing Company, 2006), h. 10

<sup>9</sup> Stewart, Mitchell, dan Aileen, *Empowering People* (Pemberdayaan Sumber Daya Manusia). Terjemahan: Agus M. Hardjana. (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 76

memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>10</sup>

Jika menyimak definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa:

- a. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
- c. Manajemen merupakan proses yang sistematis, efektif, efisien, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur
- d. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerja sama dalam suatu organisasi
- e. Manajemen harus didasarkan pada bagian kerja, tugas, dan tanggung jawab
- f. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi
- g. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan

Purwanto mengartikan manajemen sebagai kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana.<sup>11</sup> Menurut Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya mencapai tujuan

---

<sup>10</sup> H. Sufyarma. M, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 189.

<sup>11</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 7

organisasi yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> Setiap kegiatan dalam organisasi membutuhkan manajemen. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan apabila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan seorang diri tetapi juga dilakukan lebih dari satu orang dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses menggerakkan orang lain melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dalam formulasi pengertian yang agak berbeda, French mendefinisikan manajemen sebagai berikut: “*activities concerned with applying rules, procedures, and policies determined by others*”.<sup>13</sup> Artinya manajemen adalah aktivitas yang berhubungan dengan penerapan aturan-aturan, prosedur, dan penentuan kebijakan oleh orang lain. Relevan dengan pengertian di atas, J.L. Massie seperti dikutip Atmodiwirio mengemukakan bahwa “manajemen adalah proses satu kelompok kooperatif menggerakkan tindakan untuk tujuan umum”.<sup>14</sup> Dalam definisi yang dikemukakan Massie di atas mengandung unsur-unsur sebagai berikut yaitu:

- a. Ada pihak yang mempengaruhi dan pihak yang dipengaruhi
- b. Ada perilaku mempengaruhi orang lain
- c. Ada kerjasama para pihak (bawahan dan pimpinan)

---

<sup>12</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1994), h. 8

<sup>13</sup> Herek French dan Heather Seward, *The Dictionary of Management*, (London: Paris Book, 1983), h. 9

<sup>14</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya, 2000), h. 6

- d. Tindakan/Melakukan pekerjaan
- e. Tujuan organisasi

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disintesis bahwa secara substansial manajemen adalah upaya mengkoordinasikan berbagai sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan menyelenggarakan organisasi yang mana di dalamnya terdapat pengelolaan unsur-unsur dan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen pendidikan adalah aplikasi prinsip, konsep, dan teori manajemen dalam aktifitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan secara efektif artinya suatu keadaan yang menunjukkan ketercapaian tujuan atau target dengan kualitas dan kuantitas yang baik dalam waktu yang tidak terlalu lama. Sementara itu, pencapaian tujuan secara efisien artinya keadaan yang menunjukkan ketercapaian tujuan dengan kualitas dan kuantitas yang baik tanpa menghabiskan banyak sumber daya.

## **2. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan dalam perusahaan. Dalam pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi

semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya.<sup>15</sup> Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan. Menurut Mila Badriyah sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Edy Sutrisno sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).<sup>17</sup> Oleh karena itu Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam rangka pencapaian tujuan disuatu perusahaan, dengan adanya kualitas sumber daya manusia dan kemampuan skill para pekerja dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar.

Manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang paling banyak memainkan fungsi dan peranan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun majunya teknologi dewasa ini yang sudah menggantikan bagian terbesar tenaga kerja manusia terutama tenaga kerja kasar, namun faktor manusia masih tetap memegang peranan penting bagi suksesnya suatu usaha organisasi dalam mencapai keberhasilan. Perspektif yang demikian itu senantiasa menempatkan manusia sebagai elemen utama organisasi, dimana manusialah yang menjadi pengatur, pengelola, sekaligus juga sebagai penggerak fungsi-fungsi dari sumber daya lain. Bila merujuk pada pandangan Islam,

---

<sup>15</sup> Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2006), h. 172

<sup>16</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h.

<sup>17</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2016), h. 3

perspektif yang demikian itu sesungguhnya mengukuhkan keberadaan manusia sebagai khalifah di bumi. Dalam kedudukannya sebagai khalifah, manusia mengambil peran sebagai wakil Tuhan di bumi, yang padanya melekat tanggungjawab untuk mengolah, mengatur, dan melestarikan bumi dengan segala potensi akal yang dimilikinya. Dalam Q.S. al-Baqarah/2: 30, Allah swt. berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ  
فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَخَنٌۭۙ نُّسِیْحٌۙ نِّحْمٰدِكَ وَتُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا  
تَعْلَمُوْنَۙ ﴿۳۰﴾

Terjemahnya:

Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>18</sup>

Pada ayat di atas secara eksplisit Allah swt. menjelaskan tujuan diciptakannya manusia adalah untuk menjadi khalifah di bumi. Peran manusia sebagai khalifah adalah untuk memakmurkan bumi. Dalam menjalankan perannya tersebut, manusia harus mengatur dan mengelola bumi, mengeksplorasi sumber daya yang ada di dalamnya dan melestarikannya agar terhindar dari kerusakan. Manusia harus menahan diri dari eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan yang dapat menyebabkan kerusakan, sebaliknya manusia berkewajiban untuk mewujudkan suatu keteraturan dan menjaga keseimbangan kehidupan agar siklus

<sup>18</sup> Kementerian Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2017), h. 6

kehidupan makhluk-makhluk bumi terus berkelanjutan. Dalam peran sebagai khalifah inilah, sesungguhnya dibutuhkan manajemen sebagai suatu proses penataan untuk mewujudkan suatu keteraturan dan keseimbangan, termasuk dalam pengaturan manusia itu sendiri.

Dipilihnya manusia oleh Allah sebagai khalifah, bukannya memilih makhluk lain seperti jin, malaikat apalagi hewan, lantaran hanya manusialah yang memiliki kelayakan dan kepantasan menjadi pemimpin, mengelola alam, dengan aneka kelebihan dan potensi yang dipunyai manusia seperti akal dan intuisi. Oleh karenanya, usaha pengaturan dan pengelolaan hanya dikenal dalam sisi kehidupan manusia, dan tidak ada pada makhluk lainnya. Pengaturan inilah sesungguhnya yang menjadi kata kunci dalam manajemen. Pembahasan mengenai sumber daya manusia sesungguhnya lebih diarahkan pada proses pendayagunaan potensi fisik dan psikis yang ada dalam diri manusia sebagai tenaga kerja agar dapat berfungsi maksimal bagi kebutuhan organisasi/perusahaan.

Menurut Nawawi ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>19</sup>

Berdasarkan pandangan Nawawi di atas, pada pokoknya sumber daya manusia adalah potensi nyata yang melekat pada manusia itu sendiri baik secara

---

<sup>19</sup> Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Jogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001) h. 38

fisik maupun nonfisik yang menjadi asset organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin, dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*out put*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

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

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada hakikatnya adalah bagian yang tak terpisahkan dari manajemen organisasi secara umum, yang diarahkan/difokuskan pada kegiatan mengatur dan mengelola manusia sebagai anggota organisasi agar memberi nilai/manfaat bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia kian dirasakan penting seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa SDM merupakan faktor kunci yang paling banyak mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Walau dewasa ini kemajuan ilmu pengetahuan telah banyak melahirkan teknologi canggih namun tenaga manusia tetap memegang peranan penting dan selalu dibutuhkan sebab teknologi itu sendiri selalu membutuhkan manusia dalam menjalankan fungsi-fungsi operasionalnya. Karena itu, manajemen sumber daya manusia selalu relevan untuk dijadikan tema kajian ilmiah dalam rangka mengoptimalkan fungsi dan peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Inti dari manajemen sumber daya manusia sesungguhnya adalah pengaturan dan pengelolaan manusia agar memberi manfaat yang sebesar-besarnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mewujudkan keteraturan itu,

setiap manusia/personil organisasi harus ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia sangat relevan dengan inti dari pesan Rasulullah saw. yang berbunyi:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَتَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya: apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya (H.R. Bukhari).<sup>20</sup>

Secara eksplisit, inti pesan hadits ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia, dimana setiap perkara harus ditangani oleh orang yang memiliki keahlian di bidang itu. Hadits ini memerintahkan profesionalisme, dimana setiap personil organisasi harus ditempatkan sesuai kapasitas dan kapabilitasnya. Secara implisit, hadits ini menekankan pentingnya spesialisasi dan kebidangan, yang asumsi dasarnya bahwa tidak ada manusia yang bisa menguasai semua bidang. Hal inilah yang menjadi dasar pentingnya manajemen sumber daya manusia, dimana setiap manusia harus ditempatkan sesuai keahliannya.

Hasibuan mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.<sup>21</sup> Pandangan Hasibuan di atas pada intinya menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pola pengaturan hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi bagi pencapaian tujuan organisasi. Meski disadari bahwa

<sup>20</sup> Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-Bukharyal-Ja'fi, *al-Jami al-Shahih al-Muhtashar*, Jilid I, (Beirut: Dar ibn Katsir, 1987), h. 33.

<sup>21</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) h. 10

pengaturan hubungan dan peranan itu sendiri belumlah mencakup keseluruhan dari ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang begitu luas namun agaknya Hasibuan melihat komponen ini sebagai bagian inti dari keseluruhan proses dalam manajemen sumber daya manusia.

Berbeda dengan Hasibuan, Noto Atmojo mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia secara lebih operasional mengikuti alur manajemen secara umum. Menurutnya manajemen sumber daya manusia adalah seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>22</sup> Relevan dengan pernyataan di atas, French dalam Handoko mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia secara lebih operasional yaitu manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.<sup>23</sup>

Menurut Mangkunegara manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.<sup>24</sup>

Menurut Schuler, et al. dalam Sutrisno:

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting

---

<sup>22</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), h. 108-109

<sup>23</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1987), h.32

<sup>24</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013) h. 2

dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>25</sup>

Demikian pula, Flippo dalam Notoatmodjo memberi penegasan yang lebih rinci bahwa manajemen sumber daya manusia (personalia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>26</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Lebih lanjut, Notoatmojo memberi batasan sehubungan dengan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia sebagai proses yang terdiri dari:

- a. Rekrutmen sumber daya manusia
- b. Seleksi sumber daya manusia
- c. Pengembangan sumber daya manusia
- d. Pemeliharaan sumber daya manusia
- e. Dan penggunaan sumber daya manusia.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2014) h. 6

<sup>26</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya ....*, h. 109

<sup>27</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya ....*, h. 109

Mengacu pada pengertian MSDM sebagai dikemukakan oleh para pakar di atas, dapat ditegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus mengatur dan mengelola manusia. Kegiatan MSDM diarahkan untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) organisasi yang bermutu dan mengambil nilai manfaat secara optimal dari ketersediaan SDM bermutu tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan di atas, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan manajemen yang diarahkan untuk fokus mengatur dan mengelola manusia. Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang bermutu sesuai kebutuhan organisasi dan bagaimana mendayagunakan mereka agar memberi nilai manfaat yang sebesar-besarnya bagi pencapaian tujuan organisasi. Sederhananya, manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk membentuk satuan kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>28</sup>

##### **a. Perencanaan**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

---

<sup>28</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya ....*, h. 21

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

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko mengemukakan bahwa: “Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini”.<sup>29</sup> Dalam al Quran sendiri telah dijelaskan makna penting dari perencanaan sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al Hasyr: 18 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Terjemahnya:

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.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPEF, 1995), h. 55.

<sup>30</sup> Kementerian Agama RI *op. cit.*, h.548

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dalam al Quran sendiri telah menjelaskan pentingnya pengorganisasian sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. al Shaff: 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرَّصُونَ



Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Kementerian Agama RI, *op. cit.*, h. 551

Maksud dari shaff adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan

yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhann primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

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

j. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

## **5. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Mathis & Jackson aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu: “perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan kerja, pengangkatan pegawai, pengembangan SDM, kompensasi dan tunjangan, jaminan kesehatan, keselamatan, dan keamanan, dan hubungan karyawan dan manajemen”.<sup>32</sup> Ketujuh aktivitas tersebut, lebih lanjut dapat diuraikan deskripsi kegiatannya sebagai berikut:

- a. **Perencanaan dan Analisis SDM.** Manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan

---

<sup>32</sup> Mathis & Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 43

tuntutan para karyawan di masa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

- b. Kesetaraan Kesempatan Kerja. Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.
- c. Pengangkatan Pegawai. Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.
- d. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk

menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut.

- e. **Kompensasi dan Tunjangan.** Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama
- f. **Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan.** Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.
- g. **Hubungan Karyawan dan Manajemen.** Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-update kebijakan

dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.<sup>33</sup>

## **6. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Komponen manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang ada di suatu lembaga/organisasi. Tenaga kerja manusia menurut Hasibuan dapat dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.<sup>34</sup> Lebih lanjut, dijelaskan bahwa pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan, sedangkan karyawan adalah penjual jasa yang mendapatkan kompensasi atas jasa yang ia berikan. Adapun pemimpin atau manajer adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>35</sup> Seorang pemimpin hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan professional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skill dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan professional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan professional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi. Agar dapat melakukan

---

<sup>33</sup> Mathis & Jackson, *Human Resource Management* ....., h. 43-44

<sup>34</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya* ....., h. 12

<sup>35</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya* ....., h. 12-13

pengelolaan sumber daya manusia maka seorang pemimpin mesti harus memiliki kecerdasan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, komponen manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja manusia yang ada di suatu lembaga/organisasi yang terdiri atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer. Dalam hubungannya dengan penelitian ini, maka komponen sumber daya manusia di Pesantren Metropolitan Ummushabri adalah satuan kerja manusia yang ada di Pesantren Metropolitan Ummushabri yang terdiri atas pendiri pesantren, pimpinan/manajer, dan para guru/pengasuh (ustadz/ustadzah) beserta seluruh karyawan yang bekerja di Pesantren Metropolitan Ummushabri Kota Kendari.

## **B. Deskripsi Rekrutmen dan Seleksi, Penempatan, dan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**

### **1. Proses Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencapai dan memikat calon karyawan dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan kelanjutan logis dari proses rekrutmen, yaitu suatu tahapan atau proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang benar-benar memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi lembaga/organisasi pada saat seleksi dilakukan.

Suyadi mengemukakan bahwa “rekrutmen adalah suatu proses mencari calon karyawan, pegawai, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru

untuk memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia organisasi dan perusahaan”.<sup>36</sup> Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa rekrutmen adalah suatu proses mencari calon karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga/organisasi. Sebelum masuk proses rekrutmen perlu dilakukan analisis jabatan terlebih dahulu untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dari hasil analisis jabatan inilah dapat ditentukan kriteria dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan.

Pengadaan pegawai merupakan proses awal dalam kepegawaian. Proses pengadaan ini meliputi penarikan pegawai, penyaringan pegawai dan penempatan pegawai. Sebelum proses proses pengadaan dimulai, ada satu tahap yang harus dilakukan ialah tahap perencanaan personalia. Perencanaan personalia bertujuan untuk mengetahui jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan, perlu diketahui dulu jumlah dan jenis yang ada, untuk dilaksanakan inventarisasi pegawai. Hal ini yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pegawai dan yang merupakan faktor paling menentukan ialah anggaran yang tersedia. Banyak unit-unit satuan organisasi yang memerlukan tenaga banyak, tetapi karena terbetur oleh dana yang tersedia, maka ditempuhlah dengan sistem penjatahan penerimaan pegawai ini tidak semua unit organisasi diberi hak atau wewenang untuk menyelenggarakan pengadaan pegawai tetapi hanya unit-unit organisasi pada tingkat tertentu saja

---

<sup>36</sup> Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 97

yang diberi wewenang untuk menyelenggarakannya.<sup>37</sup> Banyak definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama. Menurut Singodimedjo dikutip dari buku Edy Sutrisno yang berjudul manajemen sumber daya manusia mengatakan, rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.<sup>38</sup> Menurut Simanora dikutip dari buku Meldona dan Siswanto yang berjudul perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja.<sup>39</sup>

Setelah manajer mengetahui status personalianya saat ini (kekurangan ataupun kelebihan) seorang manajer baru bisa bertindak untuk mengatasinya. Jika terjadi lowongan, manajer akan melakukan rekrutmen (*recruitment*) yaitu proses untuk mendapatkan, mengidentifikasi/mengenal, dan menarik pelamar kerja yang mampu. Namun ketika perencanaan sumber daya manusia (SDM) menunjukkan angka surplus, maka manajer akan melakukan derekrutmen (*decrutment*) yaitu teknik untuk mengurangi jumlah karyawan dalam organisasi.

---

<sup>37</sup> Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 156

<sup>38</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 45

<sup>39</sup> Meldona, Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2012), h. 112

Martoyo Susilo mengemukakan bahwa:

Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan SDM (karyawan) berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi/perusahaan. Untuk menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk menarik lebih banyak pelamar, dan dalam hal ini para recruiter berfungsi sebagai mediasi yang menghubungkan antara perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah atau pun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.<sup>40</sup>

Rekrutmen calon karyawan dapat merupakan suatu proses yang berlangsung terus-menerus dalam upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang, walaupun tidak ada satu pun lowongan yang bersifat khusus pada saat ini. Praktik ini juga memungkinkan perusahaan untuk memelihara kontak dengan sumber perekrutan/karyawan. Terdapat berbagai sumber karyawan yang umumnya dapat digunakan organisasi/perusahaan untuk melakukan perekrutan. Suatu organisasi dapat mengisi jabatan tertentu, baik dengan orang yang ada di dalam organisasi yang telah siap untuk dipekerjakan ataupun orang yang berasal dari luar organisasi. Adapun seleksi pada prinsipnya adalah suatu kelanjutan logis dari proses rekrutmen. Susilo mengemukakan bahwa:

Seleksi adalah proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau curriculum vitae pelamar. Kemudian dari riwayat hidup pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat yang lolos untuk melakukan proses interview/wawancara dan proses seleksi lainnya.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Grafindo, 2000), h.

<sup>41</sup> Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya ....*, h. 69

Dalam prosedur seleksi karyawan, berbagai macam metode dan alat seleksi dapat dipergunakan untuk menemukan individu-individu yang paling sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Walaupun tidak ada prosedur baku yang dapat untuk memilih karyawan, namun ada tahapan- tahapan yang paling umum digunakan dalam proses seleksi, mencakup ;

- a. Penyaringan pelamar pendahuluan,
- b. Memeriksa lamaran pelamar
- c. Melaksanakan tes
- d. Memeriksa referensi
- e. Melaksanakan wawancara
- f. Melaksanakan test kesehatan<sup>42</sup>

Urutan keenam tahapan tersebut tidak baku dan akan sangat tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan. Artinya, implementasi keenam hal tersebut dilakukan secara berbeda-beda dalam setiap organisasi. Berdasarkan pandangan dari para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana telah ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam segi fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut jika secara wajar dikerjakan sesuai prinsip-prinsip manajemen yang baik, niscaya dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali

---

<sup>42</sup> Wahyudi Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Sulita, 2009), cet. ke-2, h. 27

karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

## **2. Penempatan Karyawan**

Penempatan adalah bagian inti dari aktivitas manajemen sumber daya manusia, dimana karyawan diberi tugas untuk mengisi jabatan tertentu dalam suatu lembaga/organisasi. Ada hubungan yang erat antara seleksi dan penempatan, dimana penempatan seharusnya merupakan kelanjutan logis dari proses seleksi. Ini terutama berlaku bagi karyawan yang baru direkrut. Hariandja mengemukakan bahwa “penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan”.<sup>43</sup> Inti pokok dari pandangan ini adalah bahwa penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi.

Penempatan merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses penempatan yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Penempatan tenaga kerja merupakan proses keempat dari fungsi manajemen tenaga kerja. Penempatan tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat

---

<sup>43</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2002), cet. ke-3, h. 45

menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja. Menurut Mangkuprawira, penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.<sup>44</sup> Sama halnya menurut Zainal, penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya.<sup>45</sup>

Menurut Siswanto, penempatan karyawan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang disebut analisa jabatan (*job analysis*) yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.<sup>46</sup> Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasi atau keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, serta prakarsanya akan berkembang. Pandangan ini juga relevan dengan apa yang dikemukakan Siswanto, bahwa

---

<sup>44</sup> Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), h.171

<sup>45</sup> Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h.155

<sup>46</sup> Alex Nitisemito, *Manajemen Personalialia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998). cet. ke-2, hal. 22

penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.<sup>47</sup> Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugastugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Prinsip yang perlu diperhatikan dalam penempatan karyawan adalah “*the right man on the right job*”. Hal ini dimaksudkan agar penempatan yang dilakukan menjadi efektif agar tujuan dari pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Selain itu, penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, obyektif, serta adil dan setara tanpa deskriminasi. Artinya, bahwa setiap orang berpeluang untuk menduduki jabatan tertentu asalkan ia memiliki kualifikasi dan kelayakan untuk menempati posisi tersebut. Jadi, penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.

### **3. Evaluasi Kinerja SDM**

Evaluasi kinerja pada prinsipnya adalah suatu proses penilaian prestasi karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Megginson dalam Mangkunegara mengemukakan

---

<sup>47</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-1, h. 165

bahwa evaluasi kinerja adalah “suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”.<sup>48</sup> Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang pada unit kerja organisasi atau perusahaan.<sup>49</sup>

Kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan “*performance*”, yang berarti tampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>50</sup> Atau secara sederhana kinerja dapat diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya.<sup>51</sup>

Dipahami bahwa evaluasi kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai standar kinerja yang ditetapkan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Pada pokoknya evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dengan kriteria tertentu dan dalam suatu periode tertentu. Evaluasi kinerja juga dapat dikatakan sebagai

---

<sup>48</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Refika. Aditama. 2006) h. 69

<sup>49</sup> Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2005), h. 105

<sup>50</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), h. 45

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 88.

suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai dalam suatu unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Pandangan di atas juga relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Siswanto bahwa evaluasi kinerja adalah: “suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen personalia untuk menilai prestasi kerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.”<sup>52</sup>

Anderson dan Clancy sendiri mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

*Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities*”.<sup>53</sup> (Penilaian kinerja SDM adalah umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik pekerjaan telah sesuai dengan rencana; dari penilaian ini para manajer dapat mengidentifikasi permasalahan, dimana mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian di masa depan).

Dari kedua definisi terakhir Mangkunegara menyimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana, dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja ....*, h. 128

<sup>53</sup> Lane K. Anderson & Donald K. Clancy, *The Performance Measurement*, (Cambridge: Harvard Business Review, 1991) h. 131

<sup>54</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya ....*, h. 47

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Sehubungan dengan uraian diatas, penilaian kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya. Sistem penilaian kinerja guru (PKG) adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (kinerja). Secara sederhana penilaian kinerja guru (PKG) dimaksudkan untuk mengetahui kualitas penguasaan kompetensi guru.<sup>55</sup> Menurut Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, menyatakan bahwa penilaian kinerja guru (PKG) adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan dan jabatannya. Dalam pada itu, dikemukakan bahwa penilaian kinerja guru dilaksanakan secara rutin setiap tahun yang menyoroti 14 (empat belas) kompetensi bagi guru pembelajar dan 17 (tujuh

---

<sup>55</sup> Dermawan, *Penilaian Angka Kredit Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 5-6

belas) kompetensi bagi guru BK/konselor, serta pelaksanaan tugas tambahan lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Penilaian kinerja guru merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja guru yang utamanya berkaitan dengan kompetensi guru. Yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hal ini dilakukan guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensi tersebut, agar pendidik mampu melaksanakan dan mengemban tugas nya dengan baik. Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karier dan promosi guru. Bagi guru sendiri, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai. Selain itu, juga sebagai sarana untuk mengkaji kelebihan dan kekurangan guru tersebut dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya. Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.<sup>56</sup> Dari pemaparan diatas dapat kita ambil pemahaman bahwa hakikat penilaian kinerja guru adalah guna meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru dengan melalui pembinaan serta pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan kontinyu. Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung

---

<sup>56</sup> Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 197.

jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

## C. Deskripsi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan

### 1. Pengertian Pesantren

Secara bahasa, istilah “pesantren” berasal dari kata “santri”, sehingga pesantren artinya tempat santri. Istilah “santri” itu sendiri oleh Berg diduga berasal dari istilah “shastri”, yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu.<sup>57</sup> Ada pula pendapat yang menyatakan bahwa “santri” berasal dari bahasa Sansekerta “Chantrik”, yang artinya orang yang selalu mengikuti guru.<sup>58</sup> Selain itu, istilah santri juga ditemukan dalam bahasa Tamil yang artinya guru mengaji.<sup>59</sup> Ketiga istilah tersebut pada prinsipnya memiliki makna yang saling terkait, yang secara substansi dapat dipahami bahwa santri adalah orang yang terpelajar, yang memiliki ilmu dan pengetahuan. Dengan sendirinya, pesantren sebagai tempat santri juga dapat dimaknai sebagai tempat orang-orang terpelajar atau tempat orang menimba ilmu.

Pesantren atau yang biasa disebut pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional, dengan ciri khasnya yang menerapkan sistem asrama, masjid sebagai pusat pendidikannya, dan Kiai sebagai tokoh

---

<sup>57</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Penerbit Kalimah, 2003), h. 4

<sup>58</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi ....*, h. 4

<sup>59</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, cet. 3 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 7

sentralnya. Di tengah gelombang perubahan dan modernisasi seperti sekarang, pesantren pun tak luput dari pembaharuan, yang tentu saja dilakukan untuk menjawab tuntutan perkembangan zaman. Namun uniknya, pesantren tetap mampu mempertahankan ciri dan kekhasan tradisinya, seperti pendidikan dengan sistem asrama dan sentralnya tokoh Kiai yang umumnya merupakan pendiri pesantren tersebut.

Keunikan lain dari pesantren adalah karena lembaga pendidikan Islam semacam itu tidak ditemukan di negara-negara Islam lainnya, bahkan di Timur Tengah sekalipun. Karena itu, Pesantren sebagai lembaga pendidikan, tidak hanya identik dengan makna keislaman tetapi juga identik dengan keindonesiaan. Hal itu antara lain dinyatakan oleh Nurcholish Madjid bahwa:

Dari segi historis pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenious*). Sebab, lembaga serupa pesantren ini sebenarnya sudah ada sejak pada masa kekuasaan Hindhu-Budha. Sehingga Islam tinggal meneruskan dan mengislamkan lembaga pendidikan yang sudah ada.<sup>60</sup>

Pandangan Nurcholish di atas juga diamini oleh ahli lainnya seperti Brugmann dan Meys dalam Hasbullah bahwa:

Lembaga pendidikan pesantren telah ada sebelum Islam datang ke Indonesia. Pesantren dilihat dari segi bentuk dan sistemnya, berasal dari India. Sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem tersebut telah dipergunakan secara umum untuk pengajaran dan pendidikan agama hindu di Jawa. Kemudian pendidikan ini diislamisasi tanpa meninggalkan tradisi yang telah ada.<sup>61</sup>

Merujuk pada pandangan para ahli di atas dapat dipahami bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional, yang sistem

---

<sup>60</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Dian Rakyat, t.th.) h. 3

<sup>61</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009) h. 78

pendidikannya banyak mengadopsi model pendidikan hindu di India. Kesimpulan ini agaknya didukung pula dengan fakta bahwa di negara-negara Islam lainnya –misalnya di Timur Tengah– tidak ditemukan lembaga pendidikan yang memiliki ciri dan tradisi serupa pesantren di Indonesia. Walaupun mungkin ada lembaga pendidikan tertentu di beberapa negara lain yang dianggap memiliki kemiripan dengan pesantren, seperti *ribâth*, *sakan dakhiliy*, atau *jam’iyyah*, namun ciri pesantren yang ada di Indonesia jelas khas keindonesiaannya karena berhubungan erat dengan sejarah dan proses penyebaran Islam di Indonesia.

Fenomena pondok pesantren dengan sistem pembinaannya yang unik dan khas tersebut, telah menempatkan pesantren sebagai suatu realitas sosial yang menarik perhatian banyak kalangan. Karena keunikan dan kekhasannya tersebut maka berbicara tentang lembaga pendidikan pesantren, tidak dapat disamakan begitu saja dengan lembaga pendidikan lain, seperti sekolah-sekolah pada umumnya. Pesantren mesti dilihat dari perspektif dunianya sendiri. Setidaknya, hal inilah yang dikemukakan oleh tim Kompas dalam laporannya yang berjudul “Pesantren: Dari Pendidikan Hingga Politik” seperti dimuat dalam buku “bilik-bilik pesantren” bahwa “melakukan pengamatan terhadap dunia pesantren dengan memakai pendekatan formatif dan teori ilmu sosial barat akan menyesatkan. Karena hal itu tidak akan dapat menjangkau realitas yang sesungguhnya dari dunia pesantren”.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* . . . ., h. 135-136

Pesantren sebagai lembaga pendidikan, agaknya menjalankan peran ganda sebagai lembaga pendidikan formal sekaligus nonformal. Secara formal, pesantren menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk madrasah, sekolah umum, bahkan perguruan tinggi. Dan secara nonformal pesantren menjalankan fungsi pendidikannya melalui kajian-kajian yang secara khusus mengajarkan agama seperti fiqh, hadits, tauhid, tafsir dan tasawuf. Sementara itu, sebagai lembaga sosial, pesantren merupakan lembaga yang berakar kuat di masyarakat dan berpengaruh besar sebagai motor penggerak perubahan sosial yang terjadi di masyarakat.

Dalam bingkai perannya yang sangat luas dan kompleks tersebut, dapat ditarik suatu pemahaman bahwa sistem pembinaan di pesantren menggunakan pendekatan yang melihat pendidikan sebagai bagian integral dari totalitas kehidupan manusia. Karena itu, upaya memahami sistem pembinaan di pesantren mesti dimaknai dengan pendekatan holistik sesuai dengan prinsip pendidikan islam itu sendiri yang menawarkan konsep pendidikan seumur hidup (*minal mahdi ilal lahdi*).

Merumuskan sistem pembinaan pondok pesantren memang tidaklah mudah, bahkan hal tersebut merupakan persoalan yang cukup pelik. Demikian itu bukan hanya karena model pembinaan pondok yang berbeda dengan model pembinaan di sekolah pada umumnya. Lebih dari itu, karena sistem pembinaan yang berlaku di salah satu pondok pesantren belum tentu sama dengan sistem yang ada pada pesantren yang lain. Perbedaan ciri dan karakteristik pembinaan tersebut tidak lepas dari peran sentral kiai di masing-

masing pesantren dan keadaan lingkungan sosial pada suatu ruang dan waktu tertentu. Namun kiranya ada satu hal yang sama yang melandasi gerak tersebut, yaitu berangkat dari sikap dan keyakinan agama, serta orientasi pada masyarakat.<sup>63</sup>

Kehadiran Kiai sebagai tokoh sentral di pesantren merupakan instrumen utama dalam menggerakkan seluruh komponen dari unsur-unsur pembinaan di pondok. Rumusan tujuan pembinaan pondok, berikut kurikulum pembinaan yang menjadi acuan seluruh pelaku pendidikan di pondok (pengasuh) merupakan refleksi dari pemahaman keagamaan dan nilai-nilai yang dianut Kiai di pondok. Demikian pula dalam merespon perubahan yang terjadi di masyarakat tidak terlepas dari interpretasi Kiai terhadap dinamika kehidupan masyarakat dan cara pandang Kiai dalam merespon dinamika tersebut.

Pola kepemimpinan yang sentralistik dan hirarkis yang terpusat pada Kiai tersebut selanjutnya menempatkan Kiai sebagai instrumen utama dalam menentukan hitam putihnya pondok pesantren.<sup>64</sup> Demikian pula dalam perkembangan corak dan sistem pembinaan yang diterapkan sangat bergantung pada sikap sang Kiai dan cara pandangnya dalam merespon dinamika perubahan kehidupan di masyarakat. Perbedaan cara pandang seperti telah digambarkan di atas, selanjutnya melahirkan ragam model pembinaan yang mewarnai dunia pesantren hari ini dengan sistem pembinaannya masing-masing.

---

<sup>63</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* ....., h. 135

<sup>64</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* ....., 124

Sejalan dengan pandangan di atas, Ahmad Maghfurin dalam Abdurrachman Mas'ud memperkenalkan empat model pesantren yang berkembang dewasa ini, yaitu:

*Model 1*, Pesantren yang mempertahankan kemurnian identitas aslinya sebagai tempat mendalami ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al- din*) bagi para santrinya. *Model 2*, Pesantren yang memasukkan materi-materi umum dalam pengajarannya, namun dengan kurikulum yang disusun sendiri dan tidak mengikuti kurikulum yang ditetapkan pemerintah secara nasional. *Model 3*, Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan umum di dalamnya, baik berbentuk madrasah (sekolah umum berciri Khas Islam di bawah naungan DEPAG) maupun sekolah (sekolah umum di bawah naungan DEPDIKNAS) dalam berbagai jenjangnya, bahkan ada yang sampai perguruan tinggi yang tidak hanya meliputi fakultas-fakultas keagamaan melainkan juga fakultas-fakultas umum. Pesantren Tebu Ireng di Jombang Jawa Timur adalah contohnya; *Model 4*, Pesantren yang merupakan asrama pelajar Islam di mana para santrinya belajar di sekolah-sekolah atau perguruan-perguruan tinggi di luarnya. Pendidikan agama di pesantren model ini diberikan di luar jam-jam sekolah sehingga bisa diikuti oleh semua santrinya. Diperkirakan pesantren model inilah yang terbanyak jumlahnya.<sup>65</sup>

Klasifikasi pesantren seperti telah diuraikan diatas, tampaknya lebih dititik beratkan pada sistem dan metode pengajaran serta kurikulum pada pesantren. Karena itu, pemberian label pesantren sebagai tradisional, modern, atau semi modern hakikatnya adalah dilihat dari sejauhmana lembaga tersebut mampu menyesuaikan diri dengan transformasi zaman dan dinamikan kehidupan masyarakat tanpa harus kehilangan keberibadiannya sebagai tempat pendidikan keagamaan.

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud pesantren modern adalah lembaga pendidikan Islam yang berusaha mengintegrasikan secara penuh sistem klasikal dan sekolah ke dalam pondok pesantren dengan

---

<sup>65</sup> Abdurrachman Mas'ud, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002) h. 149.

menyelenggarakan pendidikan formal dan nonformal dengan pola fisik pondok pesantren yang telah berkembang. Dimana para santri/santriwati tinggal bersama dibawah bimbingan para kyai, ustad atau guru.

## 2. Akar Sejarah dan Tipologi Pesantren

Pesantren sebagai bagian intrinsik dari mayoritas muslim Indonesia dapat ditelusuri dari aspek historis pesantren yang keberadaannya relatif cukup lama. Penelitian tentang pesantren menyebutkan, pesantren sudah hadir di bumi nusantara seiring dengan penyebaran Islam di bumi pertiwi ini. Menurut Saridjo ada yang menyebutkan, pesantren sudah muncul sejak abad akhir abad ke-14 atau awal ke-15, didirikan pertama kali oleh Maulana Malik Ibrahim yang kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Sunan Ampel.<sup>66</sup>

Sejarah mencatat bahwa pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan, keagamaan, kemasyarakatan yang sudah lama terkenal sebagai wahana pengembangan masyarakat (*community development*).<sup>67</sup> Disamping itu juga sebagai agent perubahan sosial (*agent of change*), dan pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari ketertindasan, kebutuhan moral, politik, kemiskinan. Menurut Arifin, sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai *training center* yang secara otomatis menjadi *cultural centre* Islam yang disah dan dilembagakan oleh masyarakat.<sup>68</sup> Dengan

---

<sup>66</sup> Marwan Saridjo et. al., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982), h. 22.

<sup>67</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Dialektika Pesantren Dengan Tuntutan Zaman*, dalam *Seri Pemikiran Pesantren, Mengagas Pesantren Masa Depan* (Yogyakarta: Qirtas, 2003), h. 210.

<sup>68</sup> Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 77.

orientasi tersebut, pondok pesantren telah menunjukkan partisipasi aktifnya dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa baik masa pra kemerdekaan sampai saat ini.

Sejarah perkembangan pesantren dapat dilihat dari dua segi yaitu:

- a. Pesantren berasal dari kata *santri* yang berasal dari bahasa sangsekerta yang berarti melek huruf, hal ini didasarkan pada kelas sosial sebagai *kelas leteracy*, yaitu orang yang berusaha mendalami kitab-kitab yang bertuliskan bahasa arab,
- b. Pesantren berasal dari kata dasar santri dan diimbui *pe* dan akhiran *an*, dalam bahasa jawa sering di sebut dengan cantrik yang berarti orang selalu mengikuti guru kemanapun guru pergi.<sup>69</sup>

Lebih rinci Stenbrink, menguraikan bahwa:

Pada awalnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya diberikan dengan cara non klasikal, seorang kiai mengajar santri-santri dengan kitab-kitab yang bertuliskan bahasa arab seperti al Quran, dengan tajwidnya dan tafsirnya, aqid dan ilmu kalam, fighi dengan usul fighi, hadist dengan musthollah hadist, bahasa arab dengan ilmu alatnya, seperti nahwu, sharaf, bayan, ma'ani, bad dan aruld, tarikh manthiq dan tasawuf. Sementara itu Martin Van Bruinessen mengungkapkan bahwa kitab-kitab yang dikaji dalam pesantren biasanya, disebut kitab kuning, yang ditulis oleh ulama-ulama besar dari abad pertengahan yaitu abad 12 sampai abad 16.<sup>70</sup>

Meskipun bentuknya masih sederhana, pada waktu itu pendidikan pesantren merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang terstruktur, sehingga pendidikan ini dianggap sangat bergengsi. Dilembaga inilah kaum muslimin Indonesia mendalami doktrin dasar Islam, khususnya menyangkut praktek kehidupan keagamaan. Lembaga pesantren semakin berkembang secara cepat dengan adanya sikap non-kooperatif ulama terhadap kebijakan

---

<sup>69</sup> Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren; Suatu Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 99.

<sup>70</sup> Steenbrink, Karel A., *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3S, 1994), h. 112.

"*Politik Etis*" pemerintah colonial Belanda pada akhir abad ke-19. kebijakan pemerintah kolonial ini dimaksudkan sebagai balas jasa kepada rakyat Indonesia dengan memberikan pendidikan modern, termasuk budaya Barat. Namun pendidikan yang diberikan sangat terbatas, baik dari segi jumlah yang mendapat kesempatan mengikuti pendidikan maupun dari segi tingkat pendidikan yang diberikan. Brugmans, misalnya mencatat antara tahun 1900-1928 anak –anak usia 6-8 tahun yang bersekolah hanya mencapai 1,3 juta jiwa, padahal jumlah penduduk di pulau Jawa saja hingga tahun 1930 mencapai 41, 7 juta jiwa. Berarti sekitar 97 % penduduk Indonesia masih buta huruf.<sup>71</sup>

Sikap non-kooperatif dan *silent opposition* para ulama kemudian ditunjukkan dengan mendirikan pesantren di daerah-daerah yang jauh dari kota untuk menghindari intervensi pemerintahan kolonial serta memberikan kesempatan kepada rakyat yang belum memperoleh pendidikan. Sampai akhir abad ke-19, tepatnya pada tahun 1860-an, menurut penelitian Sartono Kartodirdjo bahwa :

Jumlah pesantren mengalami mencapai 300 pondok pesantren. J. A Van Der Chijs dalam *report of 1831 on Indegenous Education* melaporkan bahwa di Cirebon terdapat 190 pesantren dengan 2. 763 santri, di pekalongan 9 pesantren, Kendal 90 pesantren, Demak 7 pesantren, dan 18 pesantren di Grobongan. Di Kedu ada 5 sekolah yang memberikan pelajaran agama, sementara di Bagelan terdapat sejumlah ulama yang mengajarkan agama. Banyumas dan Rembang juga mencatat beberapa pesantren dan sekolah agama. Sementara di Surabaya ada 4. 397 santri

---

<sup>71</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), h. 23.

yang belajar di 410 langgar. Sumenep ada 34 langgar dan Pamekasan sekitar 500 langgar.<sup>72</sup>

Ciri umum yang dapat diketahui adalah pesantren memiliki kultur khas yang berbeda dengan budaya sekitarnya. Beberapa peneliti menyebut sebagai sebuah sub- kultur yang bersifat *idiosyncratic*. Cara pengajarannya pun unik. Sang kyai yang biasanya adalah pendiri sekaligus pemilik pesantren, membacakan manuskrip-manuskrip keagamaan klasik berbahasa Arab (dikenal dengan sebutan "kitab kuning"), sementara para santri mendengarkan sambil memberi catatan (*ngesahi, Jawa*) pada kitab yang sedang dibaca. Metode ini disebut *bandongan*. Perkembangan awal pesantren inilah yang menjadi cikal bakal dan tipologi unik lembaga pesantren yang berkembang hingga saat ini. Pada paruh kedua abad ke-20 kita mengamati adanya dorongan arus besar dari pendidikan ala Barat yang dikembangkan pemerintahan Belanda dengan mengenalkan sistem sekolah. Di kalangan pemimpin-pemimpin Islam, kenyataan ini direspon secara positif dengan memperkenalkan sistem pendidikan berkelas dan berjenjang dengan nama "madrasah" (yang dalam beberapa hal berbeda dengan sistem "sekolah"). Namun perkembangan ini tidak banyak mempengaruhi keberadaan pesantren, kecuali beberapa pesantren yang mencoba memasukkan unsur-unsur pendidikan umum ke dalam kurikulum pesantren.

Baru memasuki era 1970 pesantren mengalami perubahan signifikan. Perubahan dan perkembangan itu bisa ditilik dari dua sudut pandang,

---

<sup>72</sup> M. Sulton Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 2.

*pertama*, pesantren mengalami perkembangan kuantitas luar biasa dan menakjubkan, baik di wilayah rural (pedesaan), sub-urban (pinggiran kota), maupun urban (perkotaan). Data Departemen Agama menyebutkan pada 1977 jumlah pesantren masih sekitar 4.195 pesantren dengan jumlah santri sekitar 677.394 orang. Jumlah ini mengalami peningkatan berarti pada tahun 1985, di mana pesantren berjumlah sekitar 6.239 dengan jumlah santri sekitar 1.084.801 orang. Dua dasawarsa kemudian, 1997, Depag mencatat jumlah pesantren sudah mengalami kenaikan mencapai 224% atau 9.388 pesantren, dan kenaikan jumlah santri mencapai 261% atau 1.770.768 orang. Data Depag terakhir tahun 2001 menunjukkan jumlah pesantren seluruh Indonesia sudah mencapai 11.312 pesantren dengan jumlah santri sebanyak 2.737.805 orang. Jumlah ini meliputi pesantren salafiyah, tradisional sampai modern. Selain menunjukkan tingkat keragaman dan orientasi pimpinan pesantren dan independensi kyai atau para ulama, jumlah ini memperkuat argumentasi bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang sangat mandiri dan sejatinya merupakan praktek pendidikan yang berbasis masyarakat (*community based education*). Hampir 100% pendidikan yang berada atau dilaksanakan di pesantren adalah milik masyarakat dan berstatus swasta.<sup>73</sup>

Perkembangan *kedua*, menyangkut penyelenggaraan pendidikan. Sejak tahun 1970 bentuk-bentuk pendidikan yang diselenggarakan pesantren sudah sangat bervariasi. Bentuk-bentuk pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe, yakni : (1) pesantren yang menyelenggarakan pendidikan

---

<sup>73</sup> Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, *Ensiklopedi Islam Cet. 4* (Jakarta: Ikhtiyar Baru Van Hauve, 1997), h. 101

formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTs, MA, dan PT Agama Islam) maupun yang juga memiliki sekolah umum (SD, SMP, SMU, dan PT Umum), (2) pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, (3) pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah, (4) pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.

Meskipun demikian semua perubahan itu sama sekali tidak mencabut pesantren dari akar budayanya. Secara umum pesantren tetap memiliki fungsi sebagai: (1) lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafa'qquh fi 'aldin*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic Values*), (2) lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*Social Control*), dan (3) lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*Social Engineering*). Perbedaan-perbedaan tipe pesantren di atas hanya berpengaruh pada bentuk aktualisasi peran-peran ini. Fungsi pertama merupakan fungsi utama pesantren dan merupakan faktor utama orang tua mengirimkan anaknya masuk pesantren. Meski kini terdapat kecenderungan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah-sekolah umum semakin besar dengan alasan lebih mudah memperoleh pekerjaan, dalam kenyataannya pesantren-pesantren baru masih bermunculan.

Pesantren mengalami perubahan yang sangat signifikan karena berlangsungnya modernisasi pesantren di Jawa sejak masa orde baru. Dalam

perubahan-perubahan itu, pesantren kini memiliki empat tipe pendidikan. *Pertama*, pendidikan yang berkonsentrasi pada *tafaqquh fi 'al-din*, *kedua*, pendidikan berbasis madrasah, *ketiga*, pendidikan berbasis sekolah umum dan *keempat*, pendidikan berbasis ketrampilan.<sup>74</sup> Pada dasarnya pemerintah melalui sistem pendidikan nasionalnya mencoba memayungi lebih nyata seluruh jalur pendidikan di negeri ini tanpa ada diskriminasi pendidikan.

Persoalan yang kemudian timbul dari perubahan madrasah yaitu menyangkut pembedaan antara lembaga umum dan lembaga agama, ketika madrasah dijadikan sekolah umum atau sama dengan sekolah umum maka sulit bagi kita menyebutkan mana yang berorientasi pada ilmu agama atau mengajarkan ilmu agama? karena madrasah sekarang diharuskan mengikuti program-program pengajaran yang sama dengan sekolah umum dari pemerintah. Hal ini madrasah menjadi tidak independent.

Modernisasi pesantren telah banyak mengubah sistem dan kelembagaan pendidikan pesantren. Perubahan yang sangat mendasar misalnya terjadi pada aspek-aspek tertentu dalam kelembagaan. Modernisasi pesantren selama ini telah merubah fungsi utamanya sebagai reproduksi ulama. Fungsi pesantren menjadi luas karena adanya berbagai tuntutan dan kebutuhan zaman. Fungsi ganda pesantren yaitu bidang keagamaan dan umum akan menghilangkan identitas pesantren sebagai pendidikan tradisional. Dalam pandangan lain Nurcholish Madjid mengatakan: Dunia

---

<sup>74</sup> Azyumardi Azra, *Surau, Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi* (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2003), h. 148

pendidikan Islam harus memodernisasi diri guna mengejar ketinggalannya dan untuk memenuhi tuntutan teknologi di masa depan.<sup>75</sup>

Gagasan modernisasi pendidikan Islam diawali oleh Ismail Rozi al-Faruqi yang mencoba merumuskan langkah-langkah Islamisasi sains, yang meliputi: Penguasaan disiplin ilmu modern, penguasaan warisan Islam, penentuan relevansi Islam dengan sains modern, pencarian sintesa kreatif antara wawasan intelektual Islam dan modern, pengarahannya pemikiran Islam untuk mencapai kedekatan kepada Allah.<sup>76</sup> Hal ini terjadi pengintegrasian antara ilmu Islam dan ilmu umum (Islamisasi sains). Dalam konteks Indonesia, gagasan modernisasi Islam pada awal abad 20 dengan membentuk lembaga-lembaga pendidikan modern yang menggunakan sistem pendidikan kolonial Belanda. Gagasan ini diprakarsai oleh organisasi modernis seperti Muhammadiyah, Al-Irsyad dan lain-lain.

### **3. Ciri Umum Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan**

Sebagai lembaga pendidikan tradisional pesantren menurut Mukti Ali seperti dikutip Nurhasanah Bachtiar mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara kyai dan santri;
- b. Tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kyai;
- c. Pola hidup sederhana;
- d. Kemandirian atau independensi;
- e. Berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong serta suasana persaudaraan;
- f. Disiplin ketat;
- g. Berani menderita untuk mencapai tujuan; dan

---

<sup>75</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritikan Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 133.

<sup>76</sup> Ali Maksum, *Tasawuf Sebagai Pembebasan Manusia Modern* (Surabaya : Pustaka Pelajar, 2003), h. 171.

h. Kehidupan dengan tingkat religius tinggi.<sup>77</sup>

Senada dengan Mukti Ali, Alamsyah Ratu Perwiranegara juga mengemukakan beberapa pola umum yang khas yang terdapat dalam pendidikan pesantren tradisional, yaitu: (1) independen; (2) kepemimpinan tunggal; (3) kebersamaan dalam hidup yang merefleksikan kerukunan; (4) kegotong-royongan; dan (5) motivasi yang terarah dan pada umumnya mengarah pada peningkatan kehidupan beragama.<sup>78</sup>

Demikian juga Mastuhu yang menyatakan bahwa sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional, pesantren mempunyai empat ciri khusus yang menonjol, yaitu mulai dari hanya memberikan pelajaran agama versi kitab-kitab Islam klasik berbahasa Arab, mempunyai teknik pengajaran yang unik dengan metode *sorogan* dan *bondongan* atau *wetonan*.<sup>79</sup>

Pola berikutnya, adanya upaya mengembangkan tradisi keilmuan di pesantren. Sejumlah upaya semisal perubahan dan penyesuaian kurikulum pesantren mulai dilakukan. Pembinaan internal pesantren dengan melakukan segala perbaikan infrastruktur dan program-program pengembangan intelektual pun mulai dilakukan. Citra pesantren sebagai lembaga pendidikan yang kumuh lambat laun bisa ditepis. Namun bukan itu saja yang penting dilakukan pesantren, lebih dari itu adalah perbaikan kualitas akademik pesantren yang seharusnya menjadi prioritas utama.

---

<sup>77</sup> Nurhasanah Bachtiar, *Pola Pendidikan Pesantren: Studi Terhadap Pesantren se-Kota Pekanbaru*, (Disertasi, UIN Suska Riau, 2008) h. 80

<sup>78</sup> Nurhasanah Bachtiar, *Pola Pendidikan Pesantren ....*, h. 5

<sup>79</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994) h. 20

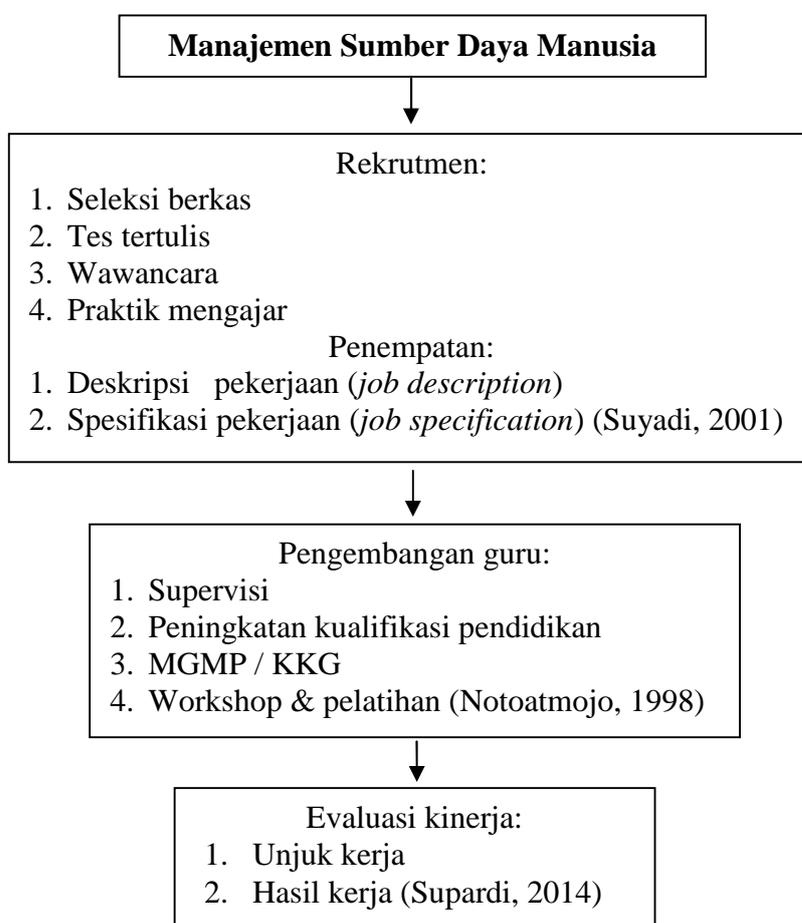
Tradisi keilmuan pesantren yang berpijak kepada kitab kuning merupakan keunikan sekaligus keistimewaan pesantren. Cibiran terhadap kitab kuning yang konon menjadi penyebab kebekuan umat hendaknya tidak mengerdilkan nyali putra pesantren untuk terus berperan dalam transformasi keilmuannya. Seharusnya, dalam tradisi keilmuan yang berbasis kitab kuning yang cukup melimpah itulah kualitas akademik pesantren dapat terus dikembangkan.

Upaya semisal kontekstual (*tasyqîq*) kitab kuning dengan membenturkannya dengan realitas kekinian sebagaimana dilakukan sejumlah kalangan alumni pesantren telah berhasil menyemarakkan gelombang intelektual yang relatif pasif. Hanya dengan cara demikian, kekayaan tradisi pesantren terus digelorakan dan dibunyikan dalam lingkungan budaya yang jauh berbeda dengan masa lalunya. Di sinilah sesungguhnya pesantren dapat merawat akar tradisinya sekaligus pada saat yang sama mengontekstualisasikannya dalam situasi kekinian. Dalam usahanya mengontekstualisasikan diri dengan tetap mempertahankan identitas dan akar tradisinya sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu keagamaan dan sekaligus sebagai lembaga pendidikan asli Indonesia, sistem pembinaan pesantren terpola dalam ragam corak pembinaan yang saling berbeda satu sama lain.

#### **D. Kerangka Pikir**

Fokus pada penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia di Madrasah pada Yayasan Ummushabri Kendari. Penting kiranya madrasah selalu

berupaya meningkatkan mutu lembaga pendidikannya sehingga dapat melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat maupun siswa itu sendiri. Keberhasilan kepala madrasah dalam upaya untuk meningkatkan mutu madrasah terkait dengan manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh input, pengembangan mutu guru dan evaluasi kinerja. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



#### E. Kajian Penelitian Relevan

Telaah pustaka adalah salah satu etika ilmiah yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan kejelasan dalam informasi yang sedang dikaji dan diteliti melalui khasanah pustaka yang dapat diperoleh kepastian keaslian tema yang

dibahas dan spesifikasi kajiannya. Selain itu juga dimanfaatkan untuk mendukung temuan penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fred C. Lunenburg yang berjudul "*Human Resource Planning: Forecasting and Supply*" pada tahun 2012 menjelaskan tentang perencanaan sumber daya manusia dimana perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan perkiraan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan juga melibatkan analisis pekerjaan yang terdiri dari penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Disini penulis ingin fokus memeriksa salah satu proses manajemen sumber daya manusia yakni perencanaan sumber daya manusia karena hal ini adalah fungsi penting yang sering diabaikan. Tahap pertama dalam melakukan perencanaan tenaga kerja adalah analisis pekerjaan yang di gunakan untuk merekrut dan memilih personil yang tepat untuk pekerjaan tertentu, analisis pekerjaan memberikan informasi berharga untuk peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan fungsi manajemen personalia lainnya. Teknik analisis pekerjaan yang paling umum di gunakan adalah observasi, *work sampling*, wawancara, kuesioner dan *critical incident* teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data dalam analisis pekerjaan. Tahap kedua adalah peramalan permintaan dan penawaran dengan menggunakan sejumlah prosedur statistik dan melakukan audit sumber

daya manusia. Perhatian khusus bagi para eksekutif saat ini adalah pertumbuhan badan hukum yang mengatur manajemen sumber daya manusia. Legilasi hukum yang di rancang untuk mengatur praktik perekrutan mempengaruhi hampir setiap aspek pekerjaan, setiap manajer harus menghindari diskriminasi dalam pekerjaan atas dasar ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal kebangsaan agar dapat terhindar dari kendala hukum. Badan hukum disini (pemerintah) menginginkan setiap penduduknya untuk memperoleh kesempatan kerja yang sama. Dari penjelasan ini terlihat bahwa fungsi perencanaan sumber daya manusia melibatkan tiga elemen yang berbeda yakni analisis pekerjaan, peramalan permintaan dan penawaran tenaga kerja, dan hambatan hukum.<sup>80</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mostaghim, Hamid Arabani; Mirghiyasi, Seyyed Ghasem; Mirnabili, Seyyed Mahmoud; Zaman, Hamidreza dengan judul “*Overview of Strategic Planning of Human Resources and its Role in the Organization*” pada tahun 2013, penelitian ini bertujuan untuk memahami salah satu elemen kunci dalam manajemen adalah perencanaan. Sebuah faktor penting untuk keberadaan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mencapai keterampilan dan persyaratan pelatihan. Sumber daya manusia dianggap sebagai faktor yang paling berharga dalam produksi dan sumber keunggulan kompetitif dan fitur kunci dari setiap organisasi, oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia adalah komponen dari perencanaan strategis, dasar

---

<sup>80</sup> Fred C. Lunenburg, *Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply*, International Journal of Management, Business, and Administration Volume 15, Number 1, 2012

perencanaan sumber daya manusia adalah mengetahui asumsi pemahaman bahwa keputusan yang dibuat dan jika di pandangan ke depan dan perkiraan benar maka tujuan yang diharapkan akan tercapai. Dengan meningkatnya persaingan dan kelangkaan tenaga terampil untuk kebutuhan pasar, berbagai upaya ke arah perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah komponen perencanaan strategis oleh karena.<sup>81</sup>

3. Penelitian yang dilakukan oleh Yusraini dengan judul "*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*". Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses rekrutmen dan penempatan dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Sekolah merupakan lembaga penentu dalam kiprah pengembangan pendidikan, karena dari deretan birokrasi yang terkait dengan pengembangan pendidikan, sekolah sebagai pelaksana dari semua program pendidikan yang direncanakan dari tingkat pusat sampai ke tingkat operasional di sekolah. Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaan yang ada di tangan para pendidik di sekolah. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan, unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapat

---

<sup>81</sup> Mostaghim, Hamid Arabani; Mirghiyasi, Seyyed Ghasem; Mirnabili, Seyyed Mahmoud; Zaman, Hamidreza, *Overview of Strategic Planning of Human Resources and its Role in the Organization*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Journal, Vol 5, No 2 2 Juni 2013

pengelolaan dan pengembangan secara optimal. Hal ini sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan dibuatnya berbagai kebijakan yang berkaitan dengan unsur ketenagaan di sekolah. Kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang telah dibuat oleh pemerintah diantaranya dituangkan dalam UUD 1945, Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Kompetensi Pengawas Sekolah, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Kompetensi Guru, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidik dan masih banyak lagi kebijakan-kebijakan pemerintah yang ditujukan untuk pengembangan pendidikan. Layanan sekolah dapat dikatakan bermutu atau berkualitas jika dibuat secara sederhana tetapi penting dan memenuhi standar. Artinya, produk tersebut harus tepat sesuai dengan tujuan. Dan strategi yang dilakukan dalam pengembangan SDM dimulai dari proses : perencanaan, rekrutmen, seleksi, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan*

Dengan memaparkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat ditegaskan bahwa fokus kajian penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya sehingga tidak dapat dikategorikan sebagai pengulangan, juga tidak termasuk dalam tindakan plagiasi. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba mengkaji tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia diimplementasikan di sebuah lembaga yaitu Pesantren Metropolitan Ummushabri Kendari sebagai sebuah wadah yang menaungi beberapa institusi pendidikan seperti Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.