

**MANAJEMEN KETENAGAAN DI SMK  
MUHAMMADIYAH 2 BOJA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



**Oleh :**

**Bryan Adam Pratama**  
NIM. 1403036076

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG  
2019**

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertabda tangan di bawah ini:

Nama : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Progran Studi : S1

Menyatakan keaslian bahwa skripsi yang berjudul

### **MANAJEMEN KETENAGAAN di SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yag dirujuk sumbernya.

Semarang, 22 Mei 2019  
Pembuat pernyataan

**Bryan Adam Pratama**  
NIM. 1403036076

## NOTA DINAS

Semarang, 22 Mei 2019

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
Di Semarang

*Assalamualaikum wr. wb*

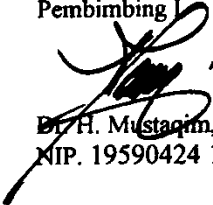
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **MANAJEMEN KETENAGAAN di SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA**  
Nama : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Progran Studi : S1

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diujikan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang untuk diujikan dalam sidang Munaqasyah

*Wassalamualaikum wr. wb*

Pembimbing I



Dr. H. Mustaqim, M. Pd  
NIP. 19590424 198303 1 005

## NOTA DINAS

Semarang, 22 Mei 2019

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
Di Semarang

*Assalamualaikum wr. wb*

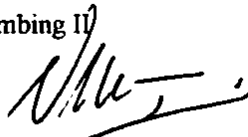
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **MANAJEMEN KETENAGAAN di SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA**  
Nama : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : S1

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diujikan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang untuk diujikan dalam sidang Munaqasyah

*Wassalamualaikum wr. wb*

Pembimbing II)



Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati M. Pd  
NIP. 19520208 197612 2 001



**PENGESAHAN**

Naskah Skripsi berikut ini

Judul : **MANAJEMEN KETENAGAAN di SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA**  
Nama : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Progran Studi : S1

Telah diujikan dalam sidang Munaqasyah oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 22 Mei 2019

Ketua

**Drs. H. Abdul Wahid, M. Ag**  
NIP. 19691114 199403 1 0003

Penguji I

**Dr. Fahrurrozi, M. Ag**  
NIP. 19770816 200501 1 003

Pembimbing I

**Dr. H. Mustajim, M. Pd**  
NIP. 19590424 198303 1 005

Sekretaris

**Drs. H. Muslim, M. Ag**  
NIP. 19660305 200501 1 001

Penguji II

**Dr. Fatkhuroji, M. Pd**  
NIP. 19770415 200701 1 032

Pembimbing II

**Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M. Pd**  
NIP. 19520208 197612 2 001

## **ABSTRAK**

**Judul : MANAJEMEN KETENAGAAN DI SMK**

**Penulis : MUHAMMADIYAH 2 BOJA**

**Nama : Bryan Adam Pratama**

**NIM : 1403036076**

SMK Muhammadiyah 2 Boja merupakan sekolah swasta yang ada di kecamatan Boja yang mendapatkan sertifikasi ISO. Dengan adanya sertifikasi ISO ini diharapkan kegiatan manajeral ketenagaan yang ada di SMK Muhammadiyah 2 boja dapat berjalan dengan baik dan menciptakan lulusan yang kompeten sehingga dapat langsung terjun ke dunia industri.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif, yang berfokus pada manajemen ketenagaan dengan menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pendidikan dan latihan, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian. Dengan rumusan masalah 1) Bagaimana Manajemen ketenagana di SMK Muhammadiyah 2 Boja, 2) apa faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 boja.

Hasil penelitian ini adalah 1) perencanaan SDM dilakukan dengan menggunakan analisis kebutuhan yang didasarkan pada perbandingan jumlah guru, jumlah mata pelajaran dan jumlah murid. 2) rekrutmen yang dilakukan adalah pembentukan panitia, pembentukan standar dan kriteria, memberikan pengumuman memberikan laporan kepada majelis dikkdasmen Boja agar di tindak lanjuti. 3) seleksi yang dilakukan adalah penerimaan pendahuluan, melakukan tes seleksi diantaranya micro teaching, kesehatan, wawancara yang dilakukan oleh tim penguji dari sekolah dan majelis dikkdasmen Boja, pengambilan keputusan, dan pengumuma hasil seleksi. 4) penilaian kinerja yang dilakukan adalah supervisi kepala sekolah, penilaian guru senior dan penilaian dari majelis dikkdasmen boja diantaranya pengajian dan keaktifan organisasi di tingkat cabang, ranting ataupun daerah. 5) pendidikan dan latihan dilakukan baik internal atau eksternal. Kegiatan eksternal yang dilakukan adalah menghadiri pelatihan K13, seminar

kejuruan. Kegiatan internal yang dilakukan adalah *In House Training* yang di khususkan untuk guru kejuruan. 6) kompensasi, kompensasi yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja terdapat 2 jenis yaitu finansial yang berupa upah/gaji dan pemberian bonus, yang kedua berupa non finansial yaitu promosi jabatan. 7) pemberhentian, pemberhentian yang dilakukan terdapat 3 bentuk yakni karena pensiun dengan umur maksimal 60 tahun, mengundurkan diri, dan diberhentikan karena melakukan bentuk pelanggaran.

Adapun faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan adalah faktor eksternal dan internal. Faktor eksternalnya adalah adanya kebijakan diluar sekolah yakni kebijakan dari Majelis Dikdasmen PCM Boja. Faktor internalnya adalah latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan meta pelajaran yang di ampu, kebutuhan guru yang mendadak, letak geografis rumah guru/karyawan yang jauh dari sekolah, kesibukan masing-masing individu

**Kata Kunci:** *Manajemen, Sumber Daya Manusia, Ketenagaan*

## **MOTTO**

Kasih Sayang Tanpa Kekuatan Adalah Kelemahan, Kekuatan Tanpa  
Kasih Sayang Adalah Kezaliman.  
(So Doshin, Pendiri Shorinji Kempo)



## TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/1987. Untuk Penyimpangan penulisan kata sandang (al-) disengaja secara konsisten agar sesuai teks Arabnya.

ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	'
ث	s	غ	g
ج	j	ف	f
ح	h	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	z	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	'
ص	s	ي	y
ض	d		

### Bacaan madd:

ã = a panjang

î = i panjang

û = u panjang

### Bacaan diftong:

au = اؤ

ai = اي

iy = اي

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* puji syukur kepada Allah SWT, peneliti panjatkan atas segala rahmat, taufik, hidayah dan inayahNya. Dan tidak lupa shalawat dan salam, semoga selalu terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat-sahabat, dan para pengikutnya yang telah membawa dan mengembangkan Islam sehingga seperti sekarang ini. Skripsi ini berjudul “*Manajemen Ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja*”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Peneliti menyadari bahwa terselesainya skripsi ini berkat adanya suatu usaha dan bantuan baik berupa moral maupun spiritual dari berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti tidak akan lupa untuk menyampaikan terima kasih kepada :

1. Rektor UIN Walisongo Semarang Prof. Dr. H. Muhibbin, M. Ag
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang Dr. H. Raharjo, Med St
3. Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Dr. Fahrurrozi, M.Ag dan sekretaris jurusan Dr. Fatkuroji, M. Pd.
4. Dosen Pembimbing I Dr. H. Mustaqim, M. Pd dan Dosen Pembimbing II Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M, Pd yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan dan ketrampilan selama kuliah.

6. Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja Bapak Nur Khirin S. Pd yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian, kepada Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana dan Ketenagaan yang membantu kelancaran penelitian ini.
7. Ayahanda saya Purwoko dan Ibu saya Yuniati Retno Hartiningsih yang tak hentinya memberikan doanya dan motivasinya kepada saya, serta kedua adik saya Enrico Reza Mahendra dan Syamsih Gendis Zavina Rahmasari
8. Sahabat dan rekan seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2014 UIN Walisongo Semarang
9. Sahabat dan rekan seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2014 kelas C UIN Walisongo Semarang
10. Sensei dan Senpai Shorinji Kempo dan Keluarga Besar UKM Shorinji Kempo Dojo Miftahul Jannah UIN Walisongo Semarang
11. Teman-teman PPL SMK Harapan Mulya Brangsong Kendal 2017 UIN Walisongo Semarang
12. Teman-teman Posko 44 KKN MIT V UIN Walisongo Semarang Dusun Pendem Bandungan
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Peneliti berdo'a semoga semua amal dan jasa baik semua pihak mendapatkan pahala yang berlipat ganda. Namun peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, peneliti senantiasa berharap adanya kritik dan saran demi kebaikan langkah

selanjutnya. Akhirnya peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca Aamiin.

Semarang, 22 Mei 2019  
Peneliti,

**Bryan Adam Pratama**  
**NIM: 1403036076**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	i
<b>NOTA PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>TRANSLITERASI ARAB-LATIN</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
<b>MANAJEMEN KETENAGAAN</b> .....	8
A. Deskripsi Teori.....	8
1. Pengertian Manajemen Ketenagaan .....	8
2. Fungsi Manajemen Ketenagaan .....	16
B. Kajian Pustaka.....	38

C.	Kerangka Berpikir.....	41
<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
A.	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	42
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
C.	Sumber Data .....	44
D.	Fokus Penelitian.....	45
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	46
F.	Uji Keabsahan Data .....	49
G.	Teknik Analisis Data.....	50
<b>BAB IV</b>	<b>: DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>54</b>
A.	Gambaran Umum SMK Muhammadiyah 2 Boja ..	54
1.	Sejarah Berdirinya Sekolah.....	54
2.	Visi dan Misi Sekolah .....	56
B.	Deskripsi Data .....	56
1.	Manajemen Ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja .....	57
a.	Perencanaan .....	57
b.	Rekrutmen .....	59
c.	Seleksi .....	64
d.	Penilaian kinerja .....	67
e.	Pendidikan dan Latihan .....	75
f.	Kompensasi .....	79
g.	Pemberhentian .....	81

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Ketenagaan .....	86
C. Analisis Data.....	87
D. Keterbatasan Penelitian .....	93
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>95</b>
A. Kesimpulan .....	95
B. Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>104</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>122</b>

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1	Penilaian Guru Produktif .....	71
---------	--------------------------------	----



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Pengajian Umum.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Transkrip Wawancara .....	104
Lampiran 2	Pedoman Dokumentasi .....	119
Lampiran 3	Surat Izin Riset .....	120
Lampiran 4	Surat Selesai Riset .....	121

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan di Indonesia selalu menjadi pemberitaan setiap tahunnya. Meskipun negara Indonesia masuk dalam daftar negara berkembang namun bidang pendidikan di Indonesia dapat dikatakan masih jauh tertinggal. Mungkin akan dimaklumi apabila pembandingnya adalah negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, Rusia maupun Jepang. Tetapi akan sangat memalukan jika negara Indonesia masih tertinggal dengan negara yang sama masih berkemabngnya seperti Brunei Darusslam, Malaysia ataupun Vietnam. Secara tidak langsung, itu menjadi cambuk bagi dunia pendidikan untuk meningkatkan kembali mutu pendidikan di Indonsia yang sejalan dengan salah satu cita-cita bangsa Indonesia pada pembukaan UUD 1945 alenia ke-4 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Seiring dengan laju perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, kehidupan manusia mengalami fenomena baru. Untuk megahadapi perubahan perubahan dan kemajuan ini, maka pendidikan yang dilaksanakan seyogyanya mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas baik tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Dalam penentuan sumber daya manusia di sebuah organisani sangatlah penting, karena yang menjalankan organisasi perusahaan tersebut adalah manusia.

Dalam kerangka inilah pendidikan diperlukan dan dipandang sebagai kebutuhan dasar bagi masyarakat yang ingin maju. Dalam kehidupan suatu negara pendidikan memegang peranan yang sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup negara dan bangsa karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia,

Salah satu tugas lembaga pendidikan saat ini adalah meningkatkan kualitas pendidikan, baik itu tingkat dasar, menengah ataupun perguruan tinggi. Sebenarnya berbagai usaha telah dilakukan seperti pelatihan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, namun kualitas outpunya belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Beberapa usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yaitu dibutuhkannya tenaga pendidik yang profesional serta lembaga pendidikan formal sebagai tempat pembelajaran yang berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Sehingga dapat dikatakan bahwa guru profesional merupakan faktor terpenting ketika ingin meningkatkan kualitas dunia pendidikan. Kedudukan guru dalam dunia pendidikan dijelaskan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bab II pasal 4, yang berbunyi:

“Kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) berfungsi untuk meningkatkan

martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.”<sup>1</sup>

Indonesia masih memiliki keterbatasan di bidang SDM, dimana untuk berpartisipasi dalam kehidupan manusia yang terus berubah. Hal ini yang menjadi suatu fenomena dan sekaligus menjadi masalah utama yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Kenyataannya menunjukkan bahwa kualitas SDM di Indonesia masih tertinggal di bandingkan dengan negara ASEAN lainnya. Maka mengingat sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang di percara masyarakat dan negara untuk menyiapkan SDM yang di butukan untuk pembangunan bangsa, sekolah di tuntutan harus mampu menghasilkan out put yang berkualitas yaitu siswa yang terampil dan berbudi luhur.

Out put pendidikan yang berkualitas tidak terjadi begitu saja, diperlukan suatu sistem yang efektif dan efisien. Kualitas yang baik di suatu lembaga diperlukan perencanaan yang matang, oleh karena itu menentukan tujuan yang baik di suatu lembaga pendidikan untuk menghasilkan out put yang berkualitas diperlukan pengelolaan manajemen yang baik.

Salah satu dalam menciptakan sumber daya manusia profesional terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training and development* calon tenaga kerja. Data statistik menunjukkan bahwa

---

<sup>1</sup> Undang-undang Nomor 14 tahun 2005, Guru dan Dosen BAB II Pasal

tingkat pencari kerja dan tingkat pengangguran dari tahun ke tahun semakin meningkat. Sementara banyak perusahaan yang mengeluh karena sedikit sekali dari mereka yang memiliki kualitas.

Guru merupakan aset yang berharga bagi sebuah lembaga pendidikan atau sekolah. Untuk mendapatkan guru yang profesional, tahapan rekrutmen merupakan langkah awal yang patut untuk diperhatikan. Karena guru merupakan orang yang akan membetuk karakteristik siswa, memberikan bimbingan dan pengajaran, sehingga tercipta out put yang berkualitas. Rekrutmen guru haruslah memperhatikan kebutuhan sekolah dan persyaratan yang ditentukan telah ditentukan oleh sekolah, agar rekrutmen dilakukan tidak hanya sekedar mengisi kekosongan guru, tetapi guru yang berdedikasi dan profesional dalam bidangnya masing-masing sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah tersebut. Tidak hanya itu, kegiata manajerial ketenagaan juga harus dilaksanakan dengan semaksimal mungkin sehingga terciptanya tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional.

SMK Muhammadiyah 2 Boja, merupakan sekolah swasta di kecamatan Boja yang sudah memiliki sertifikasi ISO 9001:2008, sehingga dituntut untuk menciptakan lulusan yang kompeten, sehingga siap untuk langsung bekerja di dunia usaha dan industri sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tentunya hal tersebut tidak lepas dari yang namanya peran guru dan tenaga kependidikan yang berusaha membantu dalam bidang akademik untuk siswa, dalam pelayanan pendidikan untuk siswa.

Untuk itu diperlukan kegiatan manajerial ketenagaan yang diambil dari fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pendidikan dan latihan, pemberian kompensasi, sampai pada proses pemberhentian. Sehingga didapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional yang siap menciptakan out put atau lulusan yang kompeten.

Dari uraian diatas, maka peneliti bermaksud meneliti sejauh mana manajemen ketenagaan yang di terapkan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja. Untuk itu peneliti melakukan penelitian dengan judul: “MANAJEMEN KETENAGAAN DI SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA”

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, maka peneliti mengambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja?
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja?

## **C. Tujuan dan Manfaat**

### **1. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya, penelitian ini bertujuan untuk membahas manajemen ketenagaan yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja dengan menggunakan fungsi sumber daya manusia. Secara spesifik penelitian ini dapat dijabarkan

kedalam masing-masing fungsi manajemen sumberdaya manusia

- a. Mendeskripsikan perencanaan sumber daya manusia di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- b. Mendeskripsikan rekrutmen di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- c. Mendeskripsikan seleksi di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- d. Mendeskripsikan pendidikan dan latihan di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- e. Mendeskripsikan pemberian kompensasi di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- f. Mendeskripsikan penilaian kinerja di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
- g. Mendeskripsikan pemberhentian di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

Adapun tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

## 2. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini akan bermanfaat untuk berbagai pihak. Tidak hanya bermanfaat bagi peneliti, namun juga bermanfaat bagi pihak sekolah dan pembaca. Meski sekecil apapun itu, peneliti berharap manfaat dari hasil penelitian ini dapat membantu pihak-pihak yang



berkepentingan dengan manajemen ketenagaan. Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi peneliti

Diharapkan sebagai penambahan wawasan terkait manajemen sumberdaya manusia dalam proses pengelolaan ketenagaan.

b. Bagi sekolah

Diharapkan sebagai masukan, bahan dokumentasi historis dan bahan pertimbangan untuk megambil langkah-langkah guna meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah

c. Bagi pembaca

Diharapkan sebagai penambah wawasan bidang manajemen sumberdaya manusia dalam proses pengelolaan ketenagaan.

## BAB II

### MANAJEMEN KETENAGAAN

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Pengertian Manajemen Ketenagaan

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Menurut kamus besar bahasa Indonesia manajemen adalah proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>1</sup> Kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, melaksanakan dan memimpin.<sup>2</sup>

Pengertian manajemen sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli dengan sudut pandangnya masing-masing. Namun, pengertian dari para ahli tersebut pada intinya memiliki substansi yang sama yaitu usaha mengatur seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan.<sup>3</sup> Manajemen merupakan kekuatan utama di dalam setiap organisasi yang

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Tim Penyusus, 2008), hlm. 910

<sup>2</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 23.

<sup>3</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 22.

mengoordinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai sistem untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>4</sup>

Dalam sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dari Abu Hurairah, Nabi Muhammad bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : .....  
إِذَا وَسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ)

“Dari Abu Hurairah r.a. berkata: Rasulluah SAW bersabda: Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, tunggulah kehan curan. (H.R. Bukhari)”

Dan di hadis lain:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan/profesional.”

Hadis tersebut menunjukkan betapa Islam sangat menekankan pentingnya manajemen dan profesionalitas dalam setiap aktivitas, termasuk di dalamnya aktivitas pendidikan. Suatu aktivitas akan berjalan lancar dan teratur apabila didasarkan pada manajemen yang sehat dan di dukung oleh kepentingan yang tepat dan handal.

Dengan demikian manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan mengelola berbagai sumber daya dengan cara bekerja sama dengan orang lain melalui proses tertentu untuk

---

<sup>4</sup> Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2014), hlm. 1.

mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>5</sup> Manajemen dapat diterapkan dalam berbagai bidang. Hal ini disebabkan karena fokus garapan manajemen terkait dengan bidang apa saja yang ingin dikelola untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan.<sup>6</sup>

Proses-proses yang terdapat dalam manajemen disebut sebagai fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen merupakan panduan bagi organisasi untuk menjalankan manajemen yang baik dalam organisasinya.<sup>7</sup> Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses menyiapkan kegiatan secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, dan pelaksana yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke depan. Perencanaan juga

---

<sup>5</sup> Barnawi dan M. Arfin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 15.

<sup>6</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,... hlm. 43.

<sup>7</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 35.

sebagai langkah untuk menetapkan tujuan, kebijakan, prosedur, anggaran, dan program organisasi.<sup>8</sup>

Adapun ayat menjelaskan tentang perencanaan terdapat pada surat Al Hasyr ayat 18:

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

“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”

Ayat diatas menjelaskkan bahwa hendaklah kamu memperhatikan apa yang telah dikerjakan untuk akhirat yang dapat memberi manfaat kepadamu pada hari hisab dan pembalasan. Hendaklah masing-masing memperhitungkannya. Ayat diatas mengandung arti agar manusia senantiasa memperhatikan apa yang berguna bagi masa yang akan datang.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah kegiatan pengaturan atau pembagian pekerjaan yang dialokasikan kepada sekelompok orang atau karyawan yang dalam pelaksanaan diberikan

---

<sup>8</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 126.

tanggung jawab dan wewenang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>9</sup>

c. *Actuating* (pelaksana)

Penggerakan merupakan kegiatan merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. penggerakan merupakan upaya untuk menggerakan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama.<sup>10</sup>

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dimana hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.<sup>11</sup>

Manajemen ketenagaan dapat diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia yang merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya

---

<sup>9</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 130.

<sup>10</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 131.

<sup>11</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*,...hlm. 131.

untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang menangani masalah SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.<sup>12</sup>

Manajemen ketenagaan dapat diartikan sebagai seluruh proses pengelolaan tenaga kerja sehingga memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara profesional. Kegiatan ini mencakup proses perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, kompensasi, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja, dan pemberhentian.<sup>13</sup>

Menurut Melayu SP. Hasibuan dalam bukunya Fatah Syukur, MSDM adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Henry Simamora dalam bukunya Fatah Syukur, MSDM adalah sebagai pendaya gunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

Menurut A.F Stonner dalam bukunya Fatah Syukur, MSDM adalah suatu prosedur yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

---

<sup>12</sup> Fatah Syukur, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Semarang: Program Pasca Sarjana IAIN Walisongo Semarang, 2012), hlm. 1

<sup>13</sup> Mulyasa, (2004), *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hal. 42

Menurut pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen ketenagaan atau manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan tenaga kerja dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan definisi tersebut, menunjukkan bahwa betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek seperti staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaannya.

Dalam lingkup pendidikan, kegiatan manajemen ketenagaan tidak dapat dipisahkan, dalam artian lain dapat dikatakan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Merujuk pada peraturan pemerintah Nomor 38 tahun 1992, tentang tenaga kependidikan, maka kependidikan terdiri atas pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. Pendidik meliputi pengajar/guru, pembimbing adalah konselor/penyuluh, pelatih adalah instruktur, tutor, pamong, dan widyaiswara.<sup>14</sup>

Tenaga pendidik atau yang selalu disebut dengan guru dikenal dengan al mu'alim atau al ustadz dalam bahasa arab,

---

<sup>14</sup> Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 tentang Tenaga pendidikan



yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim. Artinya guru adalah seseorang yang memberikan ilmu.<sup>15</sup> Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>16</sup>

Menurut Husnul Chotimah dalam bukunya Jamal Ma'ruf Asmani, mengatakan bahwa guru dalam pengertian sederhana adalah orang yang memfasilitasi alih ilmu pengetahuan atau *transfer of knowledge* dari sumber belajar ke peserta didik. Sementara masyarakat memandang guru sebagai orang yang melaksanakan pendidikan di sekolah, masjid, mushala, atau tempat-tempat lain. Semua pihak sependapat bila guru memegang peranan amat penting dalam mengembangkan sumberdaya manusia melalui pendidikan.<sup>17</sup> Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar.<sup>18</sup>

Guru merupakan kunci dalam pendidikan. Maksudnya, jika guru sukses dalam penyampaian materi pembelajaran kemungkinan murid-muridnya akan sukses dalam hal

---

<sup>15</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 23

<sup>16</sup> Undang-undang no. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>17</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, (Yogyakarta: Diva Pers, 2010), hlm. 20

<sup>18</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Tim Penyusus, 2008), hlm. 497

menerima materi pembelajaran. Guru juga dipandang sebagai figur inspirator dan motivator murid dalam mengukir masa depannya. Jika guru dapat memberikan motivasi atau dorongan yang positif untuk peserta didiknya, hal itu akan menjadi sebuah kekuatan untuk peserda didik dalam mengejar cita-citanya.<sup>19</sup> Pada hakikatnya, guru merupakan profesi tenaga akademik pada lembaga pendidikan tingkat sekolah. Guru adalah salah satu sumber daya yang penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan.<sup>20</sup>

Tenaga kependidikan anggota masyarakat yang mengabdikan diri secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan yang terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan menguji.

## 2. Fungsi Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan dapat diartikan sebagai seluruh proses pengelolaan tenaga kerja sehingga memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara profesional. Kegiatan ini mencakup proses perencanaan sumber daya

---

<sup>19</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*,... hlm. 17

<sup>20</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*,... hlm. 47

manusia, rekrutmen, seleksi, kompensasi, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja, dan pemberhentian.<sup>21</sup>

a. Perencanaan sumber daya manusia

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Bearti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>22</sup>

Desser dalam bukunya Nurul Ulfatin menyatakan bahwa perencanaan melibatkan penetapan tujuan, membuat perkiraan perencanaan, meninjau tindakan alternatif, mengevaluasi opsi mana yang terbaik, kemudian memilih dan melaksanakan rencana. Rencana memperlihatkan rangkaian tindakan untuk membawa dari tempat sekarang

---

<sup>21</sup> Mulyasa, (2004), *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hal. 42

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 42

berada ke sasaran. Perencanaan selalu diarahkan pada sasaran.<sup>23</sup>

Menurut Usman, perencanaan setidaknya memuat unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya
- 2) Adanya proses
- 3) Hasil yang ingin dicapai
- 4) Menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Perencanaan merupakan kegiatan melihat masa depan dalam rangka menentukan kebijakan, prioritas, biaya, dan aktivitas dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada. Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat persoalan-persoalan yang sangat menonjol yaitu menyiapkan konsep keputusan yang akan dilaksanakan. Dalam Proses perencanaan sumber daya manusia memuat apa, kapan, bagaimana, dan siapa yang melaksanakan kegiatan itu.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan sumber daya manusia dan selanjutnya merumuskan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upayanya meliputi kegiatan menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi personel yang

---

<sup>23</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan, (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), hlm 28

diperlukan tersedia pada saat posisi yang tepat sesuai dengan tuntutan.

Dalam perencanaan sumber daya manusia memuat informasi tentang suatu jabatan dan spesifikasinya perencanaan dapat bersifat jangka pendek, menengah dan panjang. Perencanaan jangka pendek umumnya dibuat untuk jangka satu tahun, yang dilakukan untuk mengisi jabatan pokok ayang apabila tidak diisi, maka pelayana umum pada bidang tertentu akan terhenti. Perencanaan jangka menengah dimaksudkan untuk mengisi jangka waktu dua sampai lima tahun, perencanaan ini dimaksudkan untuk menyeimbangkan antara kebutuhan dan ketersediaan internal berdasarkan hasil analisis beban kerja. Sedangkan perencanaan jangka panjang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan potensial untuk dapat dikembangkan dalam mengatasi tantangan di masa yang akan datang.

Ada enam manfaat dari perencanaan sumber daya manusia, diantaranya<sup>24</sup>:

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Melalui perencanaan sumberdaya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah

---

<sup>24</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*,.... hlm 30

ada dapat di tingkatkan. Hal ini terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi

- 3) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi iberbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.
- 4) Salah satu segi manajemen sumber daya manajemen yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan yang diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi tetapi juga oleh setiap satuan kerja.
- 5) Penelitian sebagai kegiatan pendahuluan akan menimbulkan pemahaman mengenai pemakaian tenaga kerja dan jumlah pencari kerja yang akan memberikan pemahaman kepada organisasi untuk membuat rencana yang sesuai dengan situasi tersebut.

Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Perencanaan SDM sebagai proses dimana manajemen

menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan sdm sekarang ini menuju SDM yang diinginkan di masa depan. Melalui perencanaan SDM ini, manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik organisasi maupun individu. Didalam perencanaan SDM setidaknya ada lima tahap diantaranya:

- 1) Analisis kebutuhan
- 2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM
- 3) Menilai keahlian yang telah di miliki dan karakteristik penawaran internal lainnya
- 4) Menentukan kebutuhan utama SDM
- 5) Mengembangkan rencana aktifitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat.<sup>25</sup>

b. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan yang tidak dapat di tiggalkan dalam organisasi dan dalam siklus manajemen sumber daya manusia, dimana perusahaan mencari tenaga kerja, pengusaha tenaga kerja dan pengerahan teaga kerja. Secara umum rekrutmen dapat

---

<sup>25</sup> Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, (Vol. 7, No. 2, Oktober 2007), hlm. 106

diartikan sebagai proses pencarian calon sumber daya manusia yang profesional, berkualitas dan potensial, sehingga dapat ditempatkan pada posisi yang sedang dibutuhkan.<sup>26</sup> Rekrutmen adalah proses menarik, skrining, dan memilih orang yang memenuhi syarat pekerjaan. Semua perusahaan dalam industri apa pun bisa mendapatkan keuntungan dari kontingensi atau mempertahankan perekrut profesional atau proses alih daya untuk agen perekrutan.<sup>27</sup>

Ayat Al Quran yang menjelaskan tentang rekrutmen adalah Q.S Al Qashash: 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتِ الْقَوِيُّ  
الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"

Ayat di atas menjelaskan bahwa kita harus mempekerjakan seorang pegawai yang terampil dalam bidangnya dan dapat di percaya sebagai karyawan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari sejumlah orang

---

<sup>26</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*,.... hlm. 50

<sup>27</sup> <https://id.wikipedia.org/wiki/Perekrutan> diakses 14/12/2018



dari dalam maupun luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, manajemen rekrutmen adalah proses rekrutmen yang melibatkan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan rekrutmen secara efektif dan efisien.

Kegiatan rekrutmen merupakan proses yang penting untuk menyiapkan calon tenaga kerja, maka dari itu kegiatan rekrutmen tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Harus ada yang mendasari sebuah perusahaan melakukan kegiatan rekrutmen. Rekrutmen dilakukan karena adanya lowongan kerja dengan beberapa alasan:

- 1) Berdirinya organisasi baru
- 2) Perluasan pekerjaan
- 3) Membesarkan lembaga
- 4) Banyaknya beban tugas
- 5) Mutasi pegawai
- 6) Adanya pegawai yang pensiun
- 7) Adanya pegawai yang meninggal dunia.<sup>28</sup>

Untuk mendapatkan jumlah pelamar yang banyak, tentunya memerlukan rekrutmen yang baik, diantaranya:

---

<sup>28</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan,.... hlm. 50

- 1) Melakukan persiapan rekrutmen, persiapan ini penting dilakukan untuk mendapatkan tenaga yang profesional. Persiapan ini meliputi pembentukan panitia, penetapan persyaratan pendaftar, dan penetapan prosedur pendaftaran.<sup>29</sup>
- 2) Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karierr dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
- 3) Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan perusahaan bonafit, kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirimkan surat lamaran
- 4) Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan.
- 5) Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi.
- 6) Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar.<sup>30</sup>
- 7) Penerimaan lamaran

---

<sup>29</sup> Siti Tsuwaibah, “Studi Tentang Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik di YPI Al Khoirriyah Semarang”, *Skripsi*, (Semarang: IAIN Walisongo Semarang, 2010), hlm. 31

<sup>30</sup> Billy Renaldo Potale dkk, “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulugito”, *Jurnal Berlaka Ilmiah Efisiensi*, (Vol. 16, No. 4, tahun 2016), hlm. 455

8) Seleksi pelamar.

c. Seleksi

Pengertian seleksi menurut bahasa adalah penyaringan, pemilihan, (untuk mendapatkan yang terbaik). Atau metode dan prosedur yang dipakai oleh bagian personalia (perusahaan) untuk memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan.

Menurut Robert L Mathis dan John H Jackson seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Tanpa para tenaga kerja yang memenuhi persyaratan sebuah organisasi berada dalam posisi yang lebih buruk untuk berhasil. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang-orang terbaik dari yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan (*knowledge-skills-abilities-KSAs*) yang sesuai, -yang merupakan satu paket yang terdapat pada manusia merupakan usaha untuk memperoleh “kecocokan” antara apa yang dapat dilakukan oleh pelamar dan apa yang ingin dilakukan, serta apa yang dibutuhkan oleh organisasi.<sup>31</sup>

Secara ideal proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja. Calon pelamar apakah perusahaan beserta lamaran nya akan memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Tetapi dalam keadaan biasa pada umumnya proses seleksi cenderung akan

---

<sup>31</sup> Imam Muslimin, Manajemen Staffing, (Malang: UIN Maliki Press, 2015), hlm. 55

ditentukan sepihak, yaitu dominasi pada pihak perusahaan.<sup>32</sup>

Seleksi merupakan materi dasar dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Seleksi yang baik hendaknya harus melewati tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Penerimaan pendahuluan pelamar dengan melihat kualifikasi pelamar, diantaranya keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, dan karakter.<sup>33</sup> Lamaran yang dianggap memenuhi persyaratan dan yang tidak kemudian dipisahkan dan disimpan dalam *file* yang berbeda.<sup>34</sup>
- 2) Mengadakan tes penerimaan, diantaranya, tes wawancara, tes kesehatan, tes kemampuan dasar. Tes-tes ini dilaksanakan untuk mendapatkan informasi yang relatif objektif tentang pelamar, diharapkan akan memperoleh calon yang lebih baik bila dibandingkan dengan pelamar lainnya atau dengan karyawan yang sudah ada. Untuk memperoleh informasi (termasuk

---

<sup>32</sup> [http://manpendidikan.blogspot.co.id/2013/05/normal-0-false-false-false-in-x-none-x\\_14.html](http://manpendidikan.blogspot.co.id/2013/05/normal-0-false-false-false-in-x-none-x_14.html) (23/12/2018)

<sup>33</sup> M. Manullang & Marihot Manullang, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Pers, 2015), hlm. 101

<sup>34</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), Hal. 54-55

kemampuan-kemampuan pelamar, maka biasanya dilakukan ujian atau tes tertulis.

- 3) Pemeriksaan referensi, Pemeriksaan referensi bertujuan untuk memperoleh keterangan pelamar di masa lalu. Dari surat keterangan itu akan didapat beberapa informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan. Banyak hal lain yang diperoleh dari pemeriksaan referensi seperti karier, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, dan lain sebagainya. Metode yang digunakan untuk pemeriksaan referensi adalah melalui surat dan telepon.<sup>35</sup>
- 4) Keputusan penerimaan. Langkah terakhir dari proses seleksi adalah tahap yang paling mendebarkan bagi calon pegawai. Disinilah mereka menerima nasib diterima atau di tolak. Untuk menjaga hubungan masyarakat tetap baik, maka bagi calon yang tidak diterima dapat dipertimbangkan untuk kesempatan yang akan datang. Dokumen-dokumen yang dari pelamar yang diterima perlu untuk di dokumentasikan, dan akan berguna bagi program-program pengembangan karyawan yang bersngkutan untuk waktu yang akan datang.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 166

<sup>36</sup> Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Hal. 111-112

d. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah merupakan salah satu cara /strategi untuk mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keahlian, mutu, kepemimpinan, keterampilan dan pengabdian pegawai/karyawan yang terencana dan berkesinambungan guna menjadi pegawai/karyawan yang profesional. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

Jadi Pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan, bukan untuk menggantikan kriteria seleksi yang tidak memadai ataupun ketidaktepatan rancangan pekerjaan. Istilah Pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Perbedaannya adalah pelatihan berkaitan langsung dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidak harus. Pengembangan mempunyai skope yang lebih luas, akan tetapi keduanya menekankan peningkatan ketrampilan atau pun kemampuan dalam *human relations*.<sup>37</sup>

Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan

---

<sup>37</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 200

pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai performance tertentu. Dalam petatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Disamping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.<sup>38</sup>

Agar diklat terlaksana dengan baik maka harus memperhatikan hal-hal berikut:<sup>39</sup>

1) Menentukan kebutuhan pelatihan

Penentuan kebutuhan merupakan langkah awal yang amat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kebutuhan dengan cermat, agar kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak dianggap sebagai proyek yang diada-adakan, tanpa adanya hasil dan tujuan yang jelas.<sup>40</sup>

2) Penentuan sasaran

---

<sup>38</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,..... hlm. 85

<sup>39</sup> Hidayat & Nurasyiah, "Pengaruh Diklat Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Bank BPR Rokan Hulu", *Jurnal Ilmian Cano Ekonomos*, (Vol. 6, No. 1, Januari 2017), hlm. 73

<sup>40</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,..... hlm. 93

Dalam penentuan sasaran terdapat dua pihak yang akan terlibat, yaitu penyelenggara dan peserta. Bagi penyelenggara penentuan sasaran ini memiliki arti penting yakni sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya, menentynkan isi program dan metode pelatihan yang sesuai. Sedangkan bagi peserta penentuan sasaran bermanfaat dalam persiapan dan usaha apa yang seyogyanya mereka lakukan agar dapat memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari program itu.<sup>41</sup>

3) Menyusun program pelatihan

Dalam penentuan program terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan seperti kapan dilaksankannya pelatihan?, dimana tempatnya?, siapa yang di tunjuk sebagai instruktur?, kemampuan apa yang hendak dicapai?<sup>42</sup>

4) Melaksanakan pelatihan

Tahap ini adalah melaksanakan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan seperti diskusi, lokakarya, dan seminar,

---

<sup>41</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,..... hlm. 94

<sup>42</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,..... hlm. 95



dalam rangka penyampain materi pelatihan kepada peserta program pelatihan.

5) Evaluasi pelatihan

Pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilannya atau kegagalanya. Aspek yang dinilai seperti kemampuan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan dan perilaku kinerja setelah mengikuti pelatihan.<sup>43</sup>

e. Kompensasi

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi.<sup>44</sup> Konsep kompensasi berhubungan dengan segala imbalan yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga kepada pegawai, karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan. Dengan kata lain, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang atau jasa

---

<sup>43</sup> Muhammad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada, 2014), hlm. 223-224

<sup>44</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 255

baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh pegawai karena jasanya telah melaksanakan tugasnya.<sup>45</sup>

Dilihat dari bentuknya, kompensasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Sedangkan jika dilihat dari pemberiannya dikelompokkan menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung.

Pemberian kompensasi yang baik adalah yang adil dan wajar sesuai dengan tujuan perusahaan. Maka haruslah membuat rancangan sebagai berikut:<sup>46</sup>

1) Pendidikan dan pengalaman

Setiap jenjang akan memperoleh kompensasi yang berbeda. demikian pula dengan pengalaman kerja yang diperolehnya, sekian lama mereka bekerja maka akan menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi

2) Prestasi kerja

Dalam hal ini prestasi kerja seseorang dapat dilihat dari berbagai cara, misalnya produktivitas, disiplin kerja, tanggung jawab, serta loyalitas. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi tentu

---

<sup>45</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*,.... hlm. 120

<sup>46</sup> Ika Sofi Arham, "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Baitul Maal Watamwil Tulungagung (Studi Kasus pada BMT PahlawanTulungagung)", *Skripsi*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2017), hlm. 20

berbeda perlakuan kompensasi yang akan diterimanya dengan mereka yang tidak memiliki prestasi kerja.

3) Beban kerja

Setiap pekerjaan memiliki beban pekerjaan tersendiri. Dalam hal ini, penentuan kompensasi seseorang terkadang diukur dari beban pekerjaan yang ditanggungnya. Beban pekerjaan ini termasuk resiko pekerjaan yang akan dihadapinya.

f. Penilaian kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan.<sup>47</sup>

Menurut Andre F. Sikula dalam bukunya Imam Muslim, penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Sedangkan menurut Dale Yoderk, penilaian prestasi kerja adalah prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 231

<sup>48</sup> Imam Muslimin, *Manajemen Staffing*,.... hlm. 90

Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, mengidentifikasi kesulitan yang membatasi peningkatan kecakapannya, dan menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan. Secara rinci, tujuannya adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam lembaga pendidikan atau perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan.
- 6) Sebagai bahan untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
- 7) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan

8) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.<sup>49</sup>

Untuk melakukan penilaian kinerja, sebaiknya dibentuk suatu tim yang diberi penugasan dan wewenang secara khusus. Dengan melibatkan tim yang terdiri dari berbagai unsur maka hasil penilaian akan menjadi objektif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka seorang evaluator pertama kali harus dapat menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar. Ada empat hal yang harus di perhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja, diantaranya:

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai, maksudnya, standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan di nilai tersebut.
- 2) *Agreement* adalah persetujuan, maksudnya standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 3) *Realism* adalah standar tersebut bersifat realistis dan dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai
- 4) *Objectivity* bearti standar tersebut bersifat objektif, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya

---

<sup>49</sup> Imam Muslimin, Manajemen Staffing,.... hlm. 91

tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.<sup>50</sup>

g. Pemberhentian

Pemberhentian dikenal juga dengan istilah pemutusan hubungan kerja atau PHK. Pemutusan hubungan kerja merupakan pemutusan hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha yang disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban antara keduanya.<sup>51</sup>

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah ini mempunyai sinonim dengan separation, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja. Pemberhentian juga dapat di artikan ketika ikatan formal pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus.

Menurut undang-undang RI no. 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan, pasal 1 ayat 25, pemberhentian adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan antara pekerja atau buruh dan pengusaha.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Cindi Ismi Januari, “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja: Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, (Vol. 24, No. 2, Juli 2015), hlm. 2

<sup>51</sup> Imam Muslimin, *Manajemen Staffing*,.... hlm. 100

<sup>52</sup> UU RI No. 13 Tahun 2003, tentang Ketenaga kerjaan

Dapat disimpulkan pemberhentian adalah pengakhiran hubungan kerja dengan alasan tertentu sehingga hak dan kewajiban telah berakhir.

Adapun beberapa cara yang dilakukan dalam proses pemberhentian karyawan.

- 1) Bila kehendak perusahaan dengan berbagai alasan untuk memberhentikan dari pekerjaanya perlu ditempuh:
  - a) Adakan musyawarah antara karyawan dengan perusahaan
  - b) Bila musyawarah menemui jalan buntu maka jalan terakhir adalah melalui pengadilan atau instansi yang berwenang memutuskan perkara
- 2) Bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat dapat langsung diserahkan kepada pihak kepolisian untuk di proses lebih lanjut tanpa meminta ijin kepada dinas terkait atau yang berwenang
- 3) Bagi karyawan yang akan pensiun, dapat diajukan sesuai dengan peraturan, demikian pula terhadap karyawan yang mengundurkan diri atau atas khendak karyawan diatur sesuai denan peraturan perusahaan.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Sri Zulhartati, "Pengaruh Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Karyawan Perusahaan", *Jurnal Pendidikan sosiologi dan Humaniora*, (Vol. 1, No. 1, April 2010), hlm. 87

## B. Kajian Pustaka Relevan

Dalam penelitian manajemen ketenagaan, tentunya peneliti bukanlah yang pertama kali, terdapat beberapa peneliti terdahulu dengan tema yang sama, diantaranya sebagai berikut:

1. Cindy Liasna Ginting, *Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan Di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur'an*. Penelitian ini menggunakan unsur manajemen perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada proses rekrutmen, seleksi, dan penilaian kinerja guru. Hasil temuan ini adalah proses rekrutmen dilakukan secara sistematis, dimulai dari pengumpulan berkas pelamar yang sudah lengkap seperti surat lamaran, ijazah terakhir, identitas diri dan pas foto. Dilanjutkan dengan proses seleksi administrasi yang sudah tertera dalam persyaratan dan tes wawancara oleh pihak sekolah. Penilaian kinerja guru dilakukan oleh evaluator (guru senior dan kepala sekolah) yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.<sup>54</sup>
2. Ika Nur Syafiana, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta*. Penelitian ini berfokus pada proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan SDM. Hasil temuan ini adalah Proses rekrutmen yang dimulai dari analisis kebutuhan untuk mengetahui formasi lowongan dan jumlah pegawai yang di

---

<sup>54</sup> Cindy Liasna Ginting, "Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan Di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur'an", *Skripsi*, (Medan: UIN Sumatra Utara, 2017)



butuhkan, dilanjutkan dengan penyusunan kriteria pelamar seperti harus beragama Islam S1/D3 untuk tenaga kependidikan dan minimal S2 untuk tenaga pendidik. Kemudian proses seleksi administrasi seperti surat lamaran, ijazah terakhir, identitas diri, pas foto dan tes wawancara yang dilakukan oleh panitia penyelenggara. Proses pengembangan yang disasarkan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan empat kompetensi tenaga pendidik (Pedagogik, Kepribadian, Profesional, sosial) dengan mengikuti berbagai macam pelatihan yang di adakan oleh Kemendikbud atau Kemenag.<sup>55</sup>

3. Zulkifli, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Perpustakaan SMA Negeri 1 Pangkajene*. Penelitian ini menggunakan unsur manajemen perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen SDM yang dilakukan oleh perpustakaan kurang konsisten yang ditandai dengan perencanaan yang selalu dikondisikan. Kurang pengetahuan dan pemahaman para petugas tentang perpustakaan menjadikan pelaksanaan kegiatan manajerial kurang baik seperti pemberian identitas buku. Ini dikarenakan para petugas perpustakaan merupakan guru kelas. Petugas ini

---

<sup>55</sup> Ika Nur Syafiana, "Manajemen Sumber Daya Pendidik dan tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta", *Skripsi*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2015)

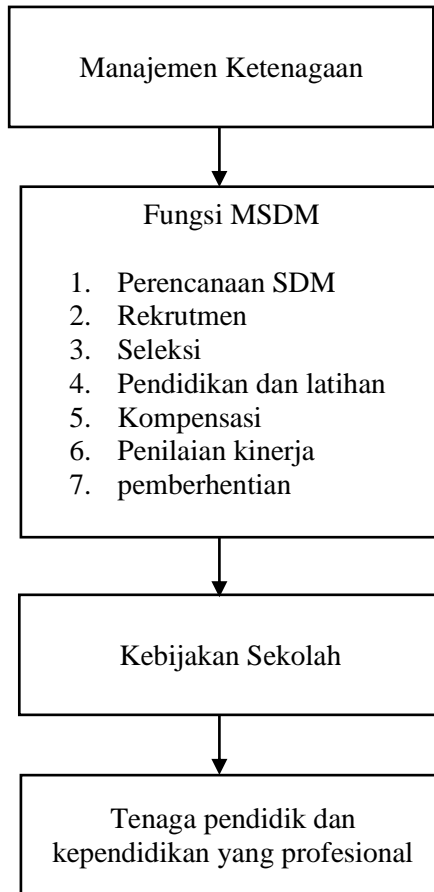
hanya mermodalkan pengalaman yang diterima dari pelatihan terkait perpustakaan.<sup>56</sup>

Secara umum jika ditarik kesimpulan, penelitian yang telah dijelaskan di atas memiliki kesamaan, yaitu bagaimana menerapkan manajemen ketenagaan. Namun yang berbeda adalah peneliti berfokus pada fungsi manajemen sumber daya manusia (perencanaan, seleksi, rekrutmen, pendidikan dan latihan, kompensasi, penilaian kinerja, pemberhentian), yang dikelola oleh lembaga dengan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan, sehingga tujuan dari lembaga tersebut dapat tercapai dengan maksimal.

---

<sup>56</sup> Zulkifli, “Manajemen Sumber Daya Manusia di Perpustakaan SMA Negeri 1 pangkajene”, *Skripsi*, (Makassar: UIN Alauddin Massar, 2016)

### C. Kerangka Berpikir



Proses manajemen ketenagaan yang menggunakan fungsi MSDM dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh sekolah, sehingga mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan sesuai dengan kriteria sekolah, sehingga tujuan sekolah dapat dicapai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan pendekatan penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif di mana analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Kesimpulan yang diberikan selalu jelas dasar faktualnya sehingga semuanya selalu dapat dikembalikan langsung pada data yang diperoleh. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau kejadian.<sup>57</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah.<sup>58</sup> Penelitian kualitatif tidak berarti tanpa menggunakan dukungan dari data kuantitatif, tetapi lebih ditekankan pada kedalaman berpikir formal dari peneliti dalam menjawab permasalahan yang dihadapi. Penelitian kualitatif

---

<sup>57</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 6-7.

<sup>58</sup> Patricia Leavy, *Research Design*, (New York: Guilford Press, 2017), hlm 124

bertujuan mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang dihadapi, menerangkan realitas yang berkaitan dengan penelusuran teori dari bawah (*grounded theory*) dan mengembangkan pemahaman akan satu atau lebih dari fenomena yang dihadapi. Penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang digunakan dalam mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, kemasyarakatan, kepemudaan, perempuan, olah raga, seni dan budaya, sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilaksanakan demi kesejahteraan bersama.<sup>59</sup>

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena, dan juga untuk memahami suatu fenomena dari sudut pandang sang pelaku di dalamnya. Pemahaman sang peneliti sendiri dan para pelaku diharapkan akan saling melengkapi dan mampu menjelaskan kompleksitas fenomena yang diamati.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 80-81.

<sup>60</sup> Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar*, (Jakarta: PT Indeks, 2012), hlm. 9.

## **B. Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan pada di SMK Muhammadiyah 2 Boja yang beralamat di Jl. Raya Semarang-Boja KM. 1, desa Tampilan, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal.

Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama kurang lebih satu bulan 31 Januari sampai 29 Februari 2019, akan tetapi penelitian tidak dilakukan secara terus-menerus hanya pada hari-hari dan jam kerja tertentu saja

## **C. Sumber Data**

Sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Menurut Moleong, dijelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>61</sup> Untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini, maka peneliti mencari data dari beberapa sumber yang berkaitan dengan manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja, di antaranya adalah:

### 1. Informan

Kepala sekolah, kepala TU

### 2. Dokumen

Dokumen yang menjadi sumber data penelitian ini merupakan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan

---

<sup>61</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 157.

manajemen ketenagaan, maupun dokumentasi selama penelitian.

#### **D. Fokus Penelitian**

Penelitian kualitatif memiliki pandangan yang bersifat menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan, sehingga penelitian kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti, meliputi aspek tempat, pelaku, aktifitas, yang berinteraksi secara sinergis. Agar penelitian tidak mengarah kemana – mana, oleh karena itu dalam penelitian kualitatif ada yang disebut batasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan fokus penelitian, yang berisi pokok-pokok masalah yang bersifat umum.<sup>62</sup> Untuk penentuan fokus penelitian yaitu dengan memilih fokus atau pokok permasalahan yang dipilih untuk diteliti.<sup>63</sup>

Fokus penelitian disini adalah penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja dengan kebijakan dan keadaan sekolah yang ada saat ini, sehingga tercapainya tujuan dari SMK Muhammadiyah 2 Boja

---

<sup>62</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 314.

<sup>63</sup> Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu – Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasada Pers, 1994), hlm. 37

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan, diantaranya:

### 1. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. Teknik wawancara yang digunakan penulis yaitu wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>64</sup>

Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja diantaranya kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja di ruang kepala sekolah pada tanggal 6 Februari 2019 hal yang ditanyakana mengenai 7 fungsi manajemen sumberdaya

---

<sup>64</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 140.



manusia. Kemudian wakil kepala sekolah bidang sarpras dan ketenagaan di ruang ruang WMM pada tanggal 5 Februari 2019, hal yang ditanyakan adalah mengenai 7 fungsi manajemen sumber daya manusia., dan pengurus majelis dikeddasmen PCM Boja pada tanggal 7 Februari 2019 di ruang kepala sekolah, hal yang ditanyakan adalah pelaksanaan rekrutmen, seleksi, kompensasi dan pemberhentian.

## 2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.<sup>65</sup> Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen sekolah seperti data tentang sejarah berdirinya sekolah, struktur organisasi, data guru dan siswa, visi dan misi sekolah. Data diperoleh penulis dari karyawan TU bidang ketenagan SMK Muhammadiyah 2 Boja pada tanggal 6 Februari 2019 di ruang TU

Dalam penelitian ini yang di dokumentasi adalah berupa rekaman, foto, catatan, agenda dan sebagainya yang berkaitan dengan manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

## 3. Observasi

Observasi (observasi) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan

---

<sup>65</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 221.

mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedangberlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*) pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung, pengamat ikut sebagai peserta rapat atau peserta pelatihan. Dalam observasi non partisipatif (*non participatory observation*) pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.<sup>66</sup> Observasi (observasi) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedangberlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*) pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung, pengamat ikut sebagai peserta rapat atau peserta pelatihan. Dalam observasi non partisipatif (*non participatory observation*) pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.<sup>67</sup>

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis observasi *non partisipatif*. Penulis hanya melakukan pengamatan terhadap kegiatan manajerial yang berlangsung

---

<sup>66</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 220.

<sup>67</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 220.

dan membuat catatan lapangan hasil observasi. Kegiatan yang penulis amati adalah kegiatan penilaian kinerja dalam bidang keaktifan berorganisasi yaitu mengikuti pengajian rutin setiap hari Minggu pagi di Panti Asuhan Shalahudin Al Ayyubi di desa tampingan, pada tanggal 10 Februari 2019.

## **F. Uji Keabsahan Data**

Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.<sup>68</sup>

Triangulasi data digunakan sebagai proses memantapkan derajat kepercayaan (kredibilitas/validitas) dan konsistensi (reliabilitas) data, serta bermanfaat juga sebagai alat bantu analisis data di lapangan. Kegiatan triangulasi dengan sendirinya mencakup proses pengujian hipotesis yang dibangun selama

---

<sup>68</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 241.

pengumpulan data.<sup>69</sup> Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.<sup>70</sup>

Triangulasi bukan bertujuan mencari kebenaran, tetapi meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data dan fakta yang dimilikinya. Triangulasi merupakan suatu cara mendapatkan yang benar-benar absah menggunakan pendekatan metode ganda. Triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembandingan terhadap data itu.<sup>71</sup>

## **G. Teknik Analisa Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*,...hlm. 218.

<sup>70</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 85

<sup>71</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*,...hlm. 219.

<sup>72</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 244.

Analisis data pada penelitian kualitatif ini bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu kemudian disimpulkan sehingga menjadi data yang valid, mudah dipahami, oleh diri sendiri maupun orang lain. Penulis menggunakan analisis data lapangan oleh Sugiyono, yaitu analisis data yang dilakukan secara langsung dan terus menerus sampai tuntas, dan dianggap kredibel. Adapun langkah-langkah dalam analisis data ini adalah:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>73</sup>

Dalam hal ini penulis akan mencari dan mengumpulkan data kemudian merangkumnya sesuai dengan keperluan, yaitu melihat bagaimana penerapan 7 fungsi manajemen sumberdaya manusia yang dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi untuk kemudian dijadikan rangkuman

---

<sup>73</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 247.

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.<sup>74</sup> Sajian data yang dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan peneliti tentang penerapan 7 fungsi manajemen sumber daya manusia di SMK Muhammadiyah 2 Boja baik berupa uraian singkat, bagan, supaya teratur dan mudah dipahami.

## 3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Langkah yang ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.<sup>75</sup> Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori.<sup>76</sup> Penarikan kesimpulan

---

<sup>74</sup> Matthew B. Miles, dkk., *Qualitative Data Analysis*, (United of America: Sage Publication, 2014) hlm. 115-116

<sup>75</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 252.

<sup>76</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,...hlm. 253.

adalah upaya untuk mengartikan data yang ditampilkan dengan melibatkan pemahaman peneliti. Verifikasi data dimaksudkan untuk menentukan akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis ehingga keseluruhan permasalahan mengenai manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja dapat terjawab sesuai dengan data dan permasalahannya.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Gambaran umum SMK Muhammadiyah 2 Boja**

##### **1. Sejarah berdirinya sekolah**

SMK Muhammadiyah 2 Bpja berdiri pada tanggal 18 Juli 1990 dengan kondisi bangunan yang masih menumpang pada SMA Muhammadiyah 2 Boja. Sedangkan dalam proses pembelajaran, SMK Muhammadiyah 2 Boja menggunakan waktu siang, dan SMA Muhammadiyah 2 Boja Menggunakan waktu pagi.<sup>76</sup>

Jurusan yang dibuka pada awal berdirinya adalah Teknik Elektro dan Teknik Otomotif masing masing satu kelas terdapat 27 siswa untuk teknik otomotif dan 20 siswa untuk teknik elektro. Pendirian tersebut berdasarkan pengajuan MPK Muhammadiyah Kendal pada tanggal 10 November 1989 nomor E.6/MPK/117/189 dan dengan surat persetujuan pendiri/persetujuan penyelenggaraan sekolah swasta kepala kantor wilayah departemen pendidikan dan kebudayaan provinsi Jawa Tengah dengan nomor 676/I03/I/90 tertanggal 17 Meni 1990.

Dari tahun ketahun, animo masyarakat terhadap SMK Muhammadiyah 2 Boja mengalami peningkatan. Maka, sejalan dengan itu Pimpinan Cabanag Muhammadiyah Boja Majelis

---

<sup>76</sup> Dokumentasi di SMK Muhammadiyah 2 Boja tanggal 5/2/2019



Dikdasmen berupaya secara maksimal untuk memiliki tanah yang dapat digunakan untuk SMK Muhammadiyah 2 Boja. Secara bertahap membeli tanah seluas 7.121 m<sup>2</sup>. Pembelian tersebut dengan cara dilelang kepada warga Muhammadiyah dan sesudah tanah terbeli, pembangunan gedung dimulai secara bertahap.

Berdasarkan rapat PCM dan Dikdasmen serta panitia Pembangunan, sepakat membangun gedung A tiga lantai. Secara bertahap bangunan gedung di atas tanah seluas 7.121 m<sup>2</sup> yang berada di lokasi baru yakni RT 5/Rw 5 Tampingan Boja dapat ditempati sehingga secara keseluruhan bangunan SMK Muhammadiyah 2 Boja pindah dari SMA Muhammadiyah 2 Boja ke lokasi baru pada tahun 2004 dengan ruang lantai tiga dan satu lantai. Setelah imenempati gedung sendiri mulailah animo masyarakat meningkat yakni mencapai 16 kelas. Memandang animo masyarakat yang begitu tinggi maka pada tahun pelajaran 2009/2010 SMK Muhammadiyah 2 Boja membuka jurusan baru yakni Perbankan Syari'ah dan Busana Butik. Selang tiga tahun kemudian tepatnya pada tahun 2012/2013 dapat menambah jurusan baru yaitu teknik Komputer Jaringan.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Dokumentasi di SMK Muhammadiyah 2 Boja tanggal 5/2/2019

## 2. Visi dan Misi Sekolah

Dalam pelaksanaan pendidikan, SMK Muhammadiyah 2 Boja sebagai lembaga pendidikan Islam tentu memiliki visi. Visi tersebut adalah:

“Menjadi pusat pendidikan dan pelatihan kejuruan yang menghasilkan tamatan kompeten, berjiwa wirausaha untu memenuhi tututan, dunia usaha/dunia industri dan pendidikan yang tinggi dengan dilandasi iman dan taqwa.”

Untuk mencapai visi yang telah ada SMK Muhammadiyah 2 Boja merumuskan beberapa misi, diantaranya:

- a. Melaksanakan pembelajaran secara efektif dan terpadu yang berorientasi pada kecerdasa dan keterampilan
- b. Memberikan pelayanan secara optimal kepada siswa, orang tua dan masyarakat serta dunia usaha/dunia industri
- c. Membekali siswa dengan jiwa usaha
- d. Menjalin kerja sama dengan dunia usaha/dunia industri untuk meningkatkan keterampilan siswa dan pemenuhan tenaga kerja.
- e. Menciptakan lingkungan yang religius untuk menumbuhkan kepribadian yang beriman dan bertaqwa pada siswa.<sup>78</sup>

### **B. Deskripsi Data**

Ketenagaan merupakan hal yang pokok bagi pergerakan suatu lembaga, tanpa adanya ketenagaan atau sumber daya manusia, sumber daya yang lainnya tidak akan bisa bergerak sehingga dapat menimbulkan kerugian bagi lembaga. Seperti halnya perusahaan,

---

<sup>78</sup> Dokumentasi di SMK Muhammadiyah 2 Boja tanggal 5/2/2019

dunia pendidikan juga harus memiliki jumlah ketenagaan yang sesuai dengan keadaan lembaganya. Tidak hanya jumlah yang dibutuhkan tetapi juga kualifikasi ketenagaan yang haruslah kompeten. Untuk mencapai keinginan itu diperlukan pengelolaan yang baik, terencana dan matang. Seperti halnya SMK Muhammadiyah 2 Boja, yang sudah memiliki sertifikat standar mutu ISO sehingga harus memiliki tenaga yang kompeten untuk bisa membuat lembaga semakin berkembang dan dapat bersaing dengan sekolah lain. Sejalan dengan landasan teori, pengelolaan ketenagaan diterapkan dengan menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya, akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Manajemen Ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja
  - a. Perencanaan SDM di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang penting untuk menentukan SDM yang bagaimana yang dapat digunakan oleh lembaga. Perencanaan awal yang dilakukan adalah analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini berfungsi sebagai bahan pertimbangan untuk pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan. Seperti halnya perusahaan, SMK Muhammadiyah 2 Boja juga menerapkan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan untuk guru didasari oleh rasio jumlah guru dengan jumlah murid, untuk karyawan sesuai dengan kondisi yang ada.

“....analisis kebutuhan SDM kita lihat dilapangan dulu mas, kalau jumlah guru dan jumlah mata pelajaran

tidak seimbangan dengan jumlah seluruh murid maka kita adakan pengadaan guru. Contoh yang nyata di mata pelajaran praktek jurusan, jumlah rombel yang banyak tetapi guru kejuruan yang kurang....”<sup>79</sup>

Proses analisis kebutuhan ini tidak hanya dilakukan oleh sekolah, tetapi juga melibatkan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Cabang Boja (DIKDASMEN PC Muhammadiyah Boja). Hal ini dikarenakan SMK Muhammadiyah 2 Boja bernaung dibawah DIKDASMEN PC Muhammadiyah Boja.

“.....untuk perencanaan SDM disini mas, kita memang yang membuat daftar atau usulan kebutuhan pendidik atau karyawan melalui waka kurikulum yang nanti akan diserahkan ke waka ketenagaan dan akan disampaikan ke kepala sekolah. Kepala sekolah akan mempertimbangkan dengan DIKDASMEN Boja,”<sup>80</sup>

Sejalan dengan bapak Sriyono Sandro, S. Pd, bapak Nur Khirin, S. Pd selaku kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja juga mengutarakan hal yang sama

“.....ya kita memang yang menjalankan, tetapi kita juga harus menyerahkan laporan ke dikdasmen boja agar mendapat persetujuan terkait pengadaan guru/karyawan....”<sup>81</sup>

Menurut hasil wawancara di atas, maka proses perencanaan pengadaan guru melibatkan waka kurikulum yang

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Bapak Sriyono Sandro, S. Pd (Waka Sarpras dan Ketenagaan) 05/02/2019

<sup>80</sup> Wawancara dengan Bapak Sriyono Sandro S. Pd (Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras dan Ketenagaan) 05/02/2019, 08.30 WIB

<sup>81</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Khirin, S. Pd (Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja) 06/02/2019, 10.00 WIB

bertugas untuk menganalisis jumlah mata pelajaran, guru yang tersedia dan jumlah seluruh siswa. Hasil dari analisis akan dilaporkan ke waka ketenagaan atau langsung ke kepala sekolah, nantinya kepala sekolah akan mempertimbangkan usulan tersebut dengan melibatkan DIKDASMEN Boja selaku yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dalam organisasi Muhammadiyah Untuk teknisnya sama dengan guru, tetapi analisis kebutuhan SDM melibatkan K2K (Ketua Kompetensi Keahlian) untuk tool man dan teknisi sesuai dengan jurusan yang membutuhkan, waka Ketenagaan, Koordinator TU.

Dengan adanya analisis kebutuhan yang dilakukan oleh lembaga, untuk guru mempunyai pengaruh dalam proses kegiatan belajar mengajar pembuatan RPP, silabus, pembuatan soal, pembuatan kisi dan tugas guru lainnya sesuai dengan undang-undang guru dan dosen, untuk karyawan tentunya mampu untuk menjalankan tugas nya sesuai dengan jenis pekerjaannya masing-masing. Di SMK Muhammadiyah 2 Boja ini karyawannya adalah tata usaha, tool man, teknisi, keamanan dan kebersihan.<sup>82</sup>

b. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan langkah selanjutnya setelah melakukan analisis kebutuhan. Rekrutmen bertujuan untuk menarik para pelamar untuk bekerja di sebuah lembaga. Karena

---

<sup>82</sup> Wawancara dengan Bapak Sriyono Sandro S. Pd (Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras dan Ketenagaan) 05/02/2019, 8.30 WIB

SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah milik PCM Muhammadiyah Boja, maka kegiatan rekrutmen baik perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dilakukan sepenuhnya oleh majelis dikedasmen PCM Boja.

Menurut bapak Nuriman, perekrutan yang dilakukan oleh DIKDASMEN tidak hanya untuk SMK Muhammadiyah saja, tetapi SD, SMP, dan SMA. Seperti yang dijelaskan di atas, sekolah hanya perlu melaporkan apa yang sedang dibutuhkan, nantinya DIKDASMEN yang akan mencarinya. Proses pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan oleh majelis dikedasmen adalah

1) pembentukan panitia rekrutmen

sebuah struktur kepanitiaan sangatlah penting dalam pelaksanaan kegiatan. Penetapan struktur kepanitiaan yang baik adalah yang mampu mengantarkan suatu badan tertentu kepada suatu tujuan yang telah di sepakati. Anggota kepanitiaan rekrutmen adalah perwakilan majelis dikedasmen PCM Boja yaitu bapak Nuriman, dan kepala sekolah yakni Bapak Nur Khirin, S. Pd yang dibantu dengan sekretaris.<sup>83</sup>

2) Penetapan persyaratan pelamar

Sebagai sekolah swasta di kecamatan Boja yang telah memiliki sertifikat ISO tetap SMK Muhammadiyah 2 Boja memiliki kriteria yang diinginkan agar tujuan dari

---

<sup>83</sup> Dokumentasi rekrutmen dan seleksi majelis dikedasmen PCM Boja

SMK Muhammadiyah 2 Boja yang tercantum dalam visi sekolah dapat terealisasi.

Untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional SMK Muhammadiyah 2 Boja menerapkan beberapa kriteria seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nur Khirin selaku Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja bahwa untuk pelamar guru haruslah sesuai dengan bidang pendidikannya atau linier dengan jurusanya. Pendidikan minimal S1. Telah berpengalaman mengajar minimal 2 tahun. Memiliki kemampuan berorganisasi.<sup>84</sup> Itu semua merupakan kriteria standar yang diterapkan di semua lembaga pendidikan. Hal itu didasarkan sebagai berikut

- 1) Peraturan perundang-undangan yang mengatur guru dan tenaga kependidikan

Sebagaimana yang di jelaskan oleh Bapak Nur Khirin S. Pd bahwa yang menjadi pedoman dalam penentuan kriteria tenaga pendidik dan kependidikan adalah peraturan yang terkait dengan tenaga pendidik dan kependidikan, DIKDASMEN PCM Boja juga mempunyai kriteria tersendiri namun juga mengacu pada peraturan atau perundang-undangan.

“...kriteria tentu ada mas, katakanlah undang-undang guru dan dosen. disitu kan

---

<sup>84</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Khirin Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja 06/02/2019 Pukul 10.00

memuat prsyarat dan kriteria menjadi guru yang baik.”<sup>85</sup>

Secara umum tenaga pendidik dan kependidikan di atru dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. dan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang guru yang didlarnya menjelaskan tentang keadaan guru yang semestinya secara spesifik. Jadi, secara tidak langsung sekolah dan yayasan menggunakannya sebagai dasar kriteria calon pendidik dan kependidikan.

## 2) SOP Persyarikatan Muhammadiyah

SMK Muhammadiyah 2 Boja merupakan sekolah swasta milik yayasan DIKDASMEN PCM Boja. Jadi, mau tidak mau harus mengikuti dan menaati apa yang telah yayasan buat. Dalam hal perekrutan, PCM Boja juga mempunyai kriteria yang di inginkan untuk kemajuan organisasi khususnya di SMK Muhammasiya 2 Boja.

“...Sekolah ini kan milik yayasan DIKDASMEN Boja mas, jadi kita ikut apa yang yayasan rumuskan”<sup>86</sup>

Seperti yang dijelaskan Bapak Nuriman,

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan bapak Nur Khirin Selaku Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja tanggal 5/2/2019

<sup>86</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro WKS Sarpras dan Ketenagaan tanggal 5/2/2019



yang utamanya tentunya ya dari kalangan kita sendiri mas, seperti lulusan dari amal usaha Muhammadiyah, aktif di persyarikatan muhammadiyah, dan letak geografis.<sup>87</sup>

Dari wawancara di atas, maka dapat disimpulkan, kriteria utama yang ditentungan oleh DIKDASMEN PCM Boja adalah dari kalangan Muhammadiyah yang dilihat dari almamater, keaktifan organisasi, dan keluarga besar. Akan tetapi, orang yang selain dari lingkungan Muhammadiyah, tetap diperbolehkan untuk melamar di amal usaha Muhammadiyah. Tentunya dengan komitmen untuk membantu perkembangan amal usaha sesuai tempatnya.

### 3) Penyebaran informasi<sup>88</sup>

Untuk memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan yang benar-benar tepat bagi sekolah, panitia pelaksanaan rekrutmen bertanggung jawab terhadap penentuan calon yang akan dipilih. Agar perekrut bisa berjalan secara efektif maka harus mengetahui pegawai apa saja yang dibutuhkan dan dimana sumber daya manusia yang potensial dapat dicari. Penyebaran informasi yang dilakukan oleh majelis dikdasmen dan SMK Muhammadiyah 2 boja masih melalui pesan singkat

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan bapak Nuriman selaku pegawai di Majelis Dikdasmen Boja. 5/2/2019

<sup>88</sup> Dokumentasi rekrutmen majelis dikdasmen pcm Boja

dan kabar yang disampaikan secara benranti, dan belum menggunakan brosur atau media cetak lainnya.

c. Seleksi

Seleksi merupakan tahapan setelah proses rekrutmen berlangsung, pelamar yang telah mendaftarkan diri akan di seleksi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Seperti proses rekrutmen, SMK Muhammadiyah 2 Boja tidak melakukan kegiatan seleksi karena itu merupakan wilayah DIKDASMEN PCM Boja.

“...sama seperti rekrutmen mas. Ini bukan ranah kita. Semua itu kendali penuh di DIKDASMEN PCM Boja. Sekolah hanya terima jadi saja.”<sup>89</sup>

Proses seleksi yang dilakukan oleh DIKDASMEN PCM Boja meliputi:<sup>90</sup>

1) Penerimaan pendahuluan

Dalam proses ini, pelamar akan mengumpulkan berkas lamaran ke DIKDASMEN PCM Boja.

2) Seleksi Administrasi

Dalam proses ini, berkas pelamar yang masuk akan periksa oleh panitia. Berkas tersebut meliputi surat lamaran, ijazah terakhir, skck, pas foto.

3) Tes Seleksi

a) Tes kesehatan

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan bapak Sriyono sandro WKS Sarpras dan Ketenagaan

<sup>90</sup> Wawancara dengan bapa Nuriman Majemlis Didasmen PCM Boja tanggal 7/2/2019

Tes kesehatan ini wajib dilakukan oleh pelamar yang ingin mengabdikan diri di amal usaha muhammadiyah. Bahkan tes kesehatan wajib dilakukan oleh peserta didik yang akan mendaftarkan diri di sekolah muhammadiyah di lingkungan Kecamatan Boja.

Tes kesehatan sendiri dilakukan oleh tim kesehatan dari klinik pratama surya medika yang berada di desa Tampingan, yang juga salah satu bagian dari amal usaha muhammadiyah.

b) Tes wawancara

Tes wawancara merupakan tes yang paling sering dilaksanakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan. Tujuannya adalah untuk melihat dan menilai pelamar dalam keseriusanya untuk mengabdikan diri dan ikut berkontribusi dalam pembangunan amal usaha Muhammadiyah, mengukur kualitas pelamar melalui sifat-sifat seperti sikap sosial, penampilan umum dan kemampuan mengekspresikan diri secara efektif.

Dalam tahap tes wawancara yang terlibat di dalamnya adalah kepala DIKDASMEN Boja, pimpinan SMK Muhammadiyah 2 Boja atau yang mewakili. Tepat pelaksanaan disesuaikan dengan tempat pelamar akan melamar. Jika pelamar ingin melamar di SMK

Muhammadiyah 2 Boja, maka tempat pelaksanaannya di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

c) Tes pengetahuan dasar keislaman

Tes ini berisikan tes membaca Al-qur'an, dan menguji pandangan pelamar tentang suatu masalah yang sedang ramai di perbincangkan saat ini.

d) Tes *microteacing*

Tes ini untuk mengetahui kemampuan dalam mengajar. Karena tes tersebut sangat berpengaruh dalam kelancaran proses belajar mengajar apabila diterima menjadi tenaga pendidik di SMK Muhammadiyah 2 Boja. Pelaksanaan tes micro teaching dilaksanakan berbeda hari dengan tes yang lain. Persiapan seperti materi sudah di atur oleh penguji berdasarkan dengan posisi pelamar. Pelamar akan belajar materi terlebih dahulu. Bisa juga dengan pelamar dimasukan kedalam kelas, dan langsung mengajar dengan dipantau langsung oleh penguji.

4) Pengambilan keputusan penerimaan

Pengambilan keputusan merupakan tahapan yang paling dinantikan oleh pelamar. Karena para pemegang kebijakan akan menentukan nasib pelamar, apakah mereka diterima atau tidak.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah melihat kualifikasi pelamar, berkas administrasi, dan kecakapan dalam memberikan materi dan mengelola kelas, dan

pertimbangan-pertimbangan lainnya. Dalam proses pengambilan keputusan, sama dengan dalam tahapan wawancara, yaitu perwakilan DIKDASMEN PCM Boja dan kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja. Akan tetapi pengambilan keputusan dipegang penuh oleh ketua DIKDASMEN PCM Boja, kepala sekolah hanya bertugas sebagai pemberi masukan kepada kepala DIKDASMEN yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pada tahun 2018 menurut hasil keputusan penerimaan ditetapkan 1 guru Bahasa Indonesia untuk mengisi lowongan di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang dilakukan oleh lembaga untuk mengukur kemampuan pegawainya. Hasil dari penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan tindak lanjut seperti pendidikan latihan, pemberian kompensasi bahkan sampai pemberhentian. Sama seperti lembaga pendidikan yang lain, SMK Muhammadiyah 2 Boja juga menerapkan penilaian kinerja untuk mengajaja profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan.

“...tujuan utamanya agar profesionalitas guru dan karyawan tetap stabil mas. Kalau guru atau karyawan kurang dalam suatu hal, maka kita akan berikan tindakan lanjut.”<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketenagaan tanggal 5/2/2019

Sebagai salah satu sekolah swasta yang bersertifikat ISO di kecamatan Boja, tentunya untuk menjaga mutu sekolah agar tetap baik adalah dengan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang baik. Kemajuan teknologi yang semakin pesat membuat para pendidik harus menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

Terdapat beberapa penilaian kinerja yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja, diantaranya supervisi kepala sekolah, penilaian kinerja guru (PKG) dan penilaian Kinerja Karyawan (PKK). Perencanaan penilaian kinerja yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja dilaksanakan setiap 2 bulan sekali.<sup>92</sup> Akan tetapi pelaksanaannya tidak sesuai dengan perencanaan, dikarenakan banyaknya kegiatan di dalam sekolah ataupun di luar sekolah yang membuat mundurnya pelaksanaan penilaian kinerja.

Kriteria penilaian kinerja yang terdapat di SMK Muhammadiyah 2 Boja tentunya tidak berbeda dengan sekolah yang lain. Kriteria penilaian untuk guru adalah kehadiran yang minimal 90% selama satu bulan, melaksanakan kegiatan administrasi seperti membuat RPP dan silabus yang kemudian akan di kumpulkan ke wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk diperiksa, apakah sudah sesuai atau belum. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang kemudian akan di supervisi kepala sekolah. Kemudian melaksanakan kegiatan

---

<sup>92</sup> Dokumentasi penilaian kinerja guru dan pegawai

evaluasi untuk peserta didik dan membuat laporan yang nantinya akan di serahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.<sup>93</sup>

PERENCANAAN PEMBELAJARAN PRAKTEK		
No.	Dimensi	Indikator
1.	Perencanaan topik dan tujuan pembelajaran	1.1. Penentuan topik pembelajaran 1.2. Perumusan tujuan pembelajaran
2.	Analisis pekerjaan	4.1. Penguraian cara kerja 4.2. Penentuan alat yang digunakan 4.3. Penentuan bahan 4.4. Penentuan alat ukur 4.5. Penentuan sumber pendukung
3.	Penentuan garis besar bahan pembelajaran	3.1. uraian pengetahuan konsep pendukung 3.2. uraian ketrampilan yang akan diajarkan
4.	Perencanaan kegiatan praktikum	4.1. lembar kerja 4.2. laporan praktikum
5.	pembelajaran	5.1 penentuan waktu praktikum

---

<sup>93</sup> Dokumentasi penilaian kinerja guru/pegawai

		5.2 penentuan kelompok kerja siswa 5.3 penentuan langkah kerja
6.	Rancangan evaluasi	6.1 tujuan evaluasi 6.2 perencanaan lembar penilaian

PELAKSANAAN PEMBELAJARAN PRAKTEK		
No.	Dimensi	Indikator
1.	pembukaan	1.1. Mempersiapkan siswa 1.2. Memaparkan kompetensi 1.3. Membagi kelengkapan prakter 1.4. Menjelaskan langkah kerja
2.	Kegiatan inti	2.1. Mendonstrasikan kegiatan 2.2. Menjelaskan pegujian 2.3. Menanamkan sikap ilmiah 2.4. Memantapkan pemahaman siswa 2.5. Mengawasi kerja



		2.6. Menjaga keselamatan siswa 2.7. Mengapresiasi hasil kerja siswa
3.	penutup	3.1. mengecek peralatan 3.2. mereview pembelajaran 3.3 mengevaluasi proses 4.4. mengevaluasi hasil kerja

PENGADMINISTRASIAN SARANA PRAKTEK		
No.	Dimensi	Indikator
1.	Administrasi alat	1.1. Penyiapan alat 1.2. Penyiapan alat ukur
2.	Administrasi bahan	2.1. penyimpanan bahan
3.	Administrasi dokumen pembelajaran	3.1. administrasi lembar kerja
4.	Administrasi praktikum	4.1. administrasi laporan 4.2. administrasi data hasil evaluasi kegiatan praktikum

**Tabel 1 Penilaian Administrasi Guru Produktif**

Kemudian untuk karyawan, penilaian di lakukan oleh koordinator TU, beliau mengatakan

“...penilaiannya kehadiran maksimal 90%, masalah kinerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, loyalitas terhadap amal usaha muhammadiyah, disiplin. Nanti itu akan di rekap yang kemudian di laporkan ke waka ketenagaan.”<sup>94</sup>

Menurut wawancara diatas, maka penilaian kinerja karwayan sama dengan guru, hanya saja penilaian itu dilakukan oleh koordinator TU yang nantinya direkapitulasi dan dilaporkan kepada waka kesiswaan

Kemudian kegiatan lain yang digunakan sebagai dasar penilaian adalah pengajian. Pengajian yang dilaksanakan setiap hari Minggu pagi di Panti Asuhan Sholahuddin Al Ayubi desa tampingan oleh PCM Boja. Pengajian ini wajib di ikuti oleh seluruh guru dan karyawan di SMK Muhammadiyah 2 Boja dan warga Muhammadiyah di kecamatan Boja. Sekolah membuat daftar hadir yang di koordinir oleh salah salah satu guru atau karyawan tata usaha yang nantinya bertugan mencatat siapa saja yang tidak hadir dalam pengajian tersebut. Dan nantinya absen tersebut akan di rekapitulasi oleh sekolah yang nantinya akan di laporkan kepada PCM Boja.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan bapak arif muhlis selaku koordinator TU

<sup>95</sup> Observasi tanggal 11/2/2019



**Gambar 1 Pengajian Umum di Panti Sholahudin Al Ayubi**

Dari penjelasan bapak Khirin selaku kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja, Pelaksana penilaian kinerja di SMK Muhammadiyah 2 Boja dilakukan oleh beberapa orang, diantaranya:<sup>96</sup>

1) Kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah yang bertanggung jawab atas guru, karyawan bahkan sampai peserta didik. Peran kepala sekolah dalam penilaian kinerja dibuktikan dengan adanya pengadaan supervisi kepala sekolah kepada guru. Supervisi kepala sekolah yang dilakukan kepala sekolah adalah 2 kali dalam 1 tahun. Untuk tahun 2018,

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan bapak nur Khirin selaku Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja 6/2/2019

supervisi kepala sekolah yang dilakukan pada tanggal 6 februari 2018 dan 16 agustus 2018

2) Guru Senior

Guru senior merupakan guru yang sudah lama mengabdikan diri di SMK Muhammadiyah 2 Boja minimal 10 tahun. Guru senior yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja melakukan penilaian terhadap guru lain sebatas hanya pengamatan. Guru yang melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan sekolah dan aturan persyarikatan Muhammadiyah maka akan di tindak lanjut seperti memberikan penjelasan bahwa apa yang disampaikan itu kurang tepat, dan termasuk dalam kriteria penilaian kinerja. Dan nantinya guru senior ini akan di supervisi oleh kepala sekolah sebagai bahan penilaian kinerja guru.

3) Majelis DIKDASMEN PCM Boja

Seperti yang telah penulis jelaskan di atas, bahwa PCM Boja melakukan pengajian setiap Minggu pagi di panti asuhan sholahuddin al ayubi desa tampingan yang wajib dihadiri oleh guru karyawan sebagai bentuk dari kriteria penilaian kinerja. Disinilah peran DIKDASMEN PCM Boja dalam memberikan penilaian kinerja guru dan karyawan yang nantinya sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan tindakan lanjut seperti pemberian teguran secara

tertulis ataupun tidak tertulis, besaran kompensasi yang akan di berikan, bahkan sampai kepada pemberhentian.

Setelah semua kegiatan penilaian berlangsung dan pembuatan laporan, maka langkah yang selanjutnya adalah perekapan data yang kemudian di jadikan skor penilaian. Skor penilain berdasarkan apa yang telah dijelaskan oleh peneliti di atas. Skor ini yang kemudian akan di kumpulkan yang nantinya akan di beritahukan kepada guru atau karyawan dengan menggunakan sistem raport. Rapot inilah yang nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam penentuan jumlah kompensasi, perlunya pendidikan dan latihan, dan pemberian reward.

e. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan adalah kegiatan pengembangan guru dan karyawan. SMK Muhammadiyah 2 Boja sebagai sekolah swasta yang bersertifikasi ISO tentunya menginginkan kualitas guru dan karyawan yang baik sehingga tujuan dari sekolah yang tercantum dalam visi sekolah dapat tercapai. Sasraan dari kegiatan pendidikan dan latihan di SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah seluruh guru dan karyawan, akan tetapi sasaran utamanya adalah guru atau karyawan yang memiliki skor dibawah rata-rata atau yang memiliki skor D yang dibuktikan dengan skor yang tertera pada raport.

“...sasarannya tetnunya semua guru dan karyawan mas. Untuk sasaran utamanya ya guru atau karyawan yang kinerjanya kurang, kurang cakap, untu karyawan

yang kurang begitu jelas dengan tugasnya, misalnya tool man itu apa aja ya g dikerjakan, teknisi itu tugasnya apa. Kalau guru yang yang berkaitan dengan kompetensi guru mas. Kalau berbicara guru, kita bagi menjadi 2 yaitu guru normatif dan guru produktif. Guru produktif itu guru yang mengajarkan bidang kejuruan kalai yag normatif ya selain yang kejuruan misla IPA, Matematika, Pkn, dll. Sedangkan kalau karyawan kita bagi 4, karyawan TU, toolman/teknisi, keamanan, dan kebersihan”<sup>97</sup>

Dasar dari pendidikan dan latihan ini adalah hasil dari penilaian kinerja karywan dan guru. Guru atau karyawan yang kurang kompeten maka akan ditindak lanjuti dengan adanya pendidikan dal latihan yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja, adau instansi lain.

Sebagai contoh guru yang belum bisa menggunakan media pembelajaran dengan baik, maka sekolah akan mengirimkan beberapa guru yang dinilai belum bisa menggunakan media pembelejaran degan baik, sehingga melalui kegiatan tersebut diharapkan guru mampu memahami bagaimana cara menggunakan media pembelajarann yang efektif sehingga dapat menarik simpati siswa yang kurang semangat dalam belajar di kelas. Sedangkan untuk karyawan, bila ada pelatihan tentang kearsipan, maka sekolah juga akan mengirimkan beberapa karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut.

---

<sup>97</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketenagaan 5/2/2019

Beberapa upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawannya adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pendidikan dan latihan untuk guru dan karyawan.

Salah satu usaha sekolah dalam mengembangkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan mengikutsertakan tenaga pendidik dan karyawan kedalam pelatihan atau diklat yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Sehubungan dengan diterapkannya K13 dan teknologi yang semakin berkembang, tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Muhammadiyah 2 Boja di tuntut untuk mengikuti dan selalu update dengan perkembangannya.

Diklat eksternal yang dilakukan oleh SMK Muhammadiyah 2 Boja bersifat kondisional. Maksudnya adalah jika ada undangan dari yang mengadakan diklat maka Sekolah akan mengirimkan perwakilannya. Sedangkan untuk internal yang dilakukan oleh sekolah sendiri berupa *In House Training* (IHT), semiar, dan seminar. Kegiatan internal diperuntukan bagi guru, karyawan atau tenaga kependidikan sekolah sendiri, tetapi sekolah juga mengundang beberapa sekolah lain baik itu lingkup kecamatan ataupun lingkup kabupaten.

Pada tahun 2018, In house training dilaksanakan pada 11-13 september 2018 di gedung L dan lab TKR, dengan pemateri dari bapak Listiono dan tim dari Honda Salatiga Jaya

Dengan adanya diklat diharapkan sebagai langkah awal yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik sehingga mampu meningkatkan prestasi siswa, sedangkan untuk tenaga kependidikan atau karyawan diharapkan mampu menamnah profesionalisme dan kinerja dalam menjalankan tugas-tugas sesuai dengan wilayahnya.

“...peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan itu perlu, karena siswa sukses salah satunya peran guru dan masalah administrasi sekolah juga peran karyawan atau tenaga kependidikan. Kan kita sudah pakai K 13, tentunya guru juga harus mampu mengikutinya. Sebagai contoh membuat media pembelajaran, menggunakan perangkat kpmputer. Untuk kejuruan, misalnya jurusan TKR dulu kan ada yang namanya karburator, sekarang sudah ada sistem injeksi, mobil ada yang pakai sensor. Kemudian TAV, juga sama perkembangan elektronika di indosesia juga berkembang, komponen-komponennya pun bertambah bahkan ada komponen baru. Kemudian TKJ, apa lagi ini mas, jaringan komputer setiap hari selalu berkembang dan luas, model komputer dan laptop semakin beragam. Nah, untuk itu diklat itu penting, apalagi yang menyangkut dengan mata pelajaran kejuruan. Sedangkan untuk tenaga kependidikan



dan karyawan menyesuaikan dengan dikat yang di adakan<sup>98</sup>

2) Mengikuti musyawarah gur mata pelajaran (MGMP)

Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh sekolah yang ditujukan kepada para tenaga pendidik mata pelajaran. Hal tersebut karena MGMP adalah kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, sehingga setiap sekolah wajib mengikutsertakan guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan hak yang dimiliki oleh setiap pegawai yang harus dipenuhi oleh lembaga. Seperti halnya perusahaan, sekolah juga harus memberikan kompensasi kepada orang yang mengabdikan kepada sekolah diantaranya tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan karyawan. dengan pemberian kompensasi secara adil, maka akan mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, serta karyawan.

1) Finansial

Di SMK Muhammadiyah 2 Boja, dalam pemberian kompensasi tidak hanya berupa finansial, tetapi juga dalam bentuk non finansial. Pemberian dalam bentuk finansial yang biasanya dikatakan dengan gaji. Dalam pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, diatur sepenuhnya oleh

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan bapak Sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketenagaan 5/2/2019

DIKDASMEN PCM Boja. Dengan pertimbangan-pertimbangan yang sudah penulis jelaskan diatas yaitu hasil dari penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan.

“.....kita kan pelaku kegiatan pendidikan mas, sedangkan yang menggaji kan pemilik. Nah, sekolah ini kan yang punya DIKDASMES PCM Boja, jadi kita tinggal terima saja, dan ini bukan ranah waka ketenagaan”<sup>99</sup>

Di SMK Muhammadiyah 2 Boja juga menerapkan sistem *reward* bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang menjalankan kinerjanya dengan baik. *Reward* di SMK Muhammadiyah 2 Boja dimanifestasikan dalam bentuk penambahan jumlah upah atau bisa disebut dengan bonus.

## 2) Non Finansial

Pemberian upah non finansial juga diberikan kepada tenaga kependidikan di SMK Muhammadiyah 2 Boja. Pemberian upah non finansial lebih sering kepada promosi jabatan. Bapak Yahya selaku karyawan TU menjelaskan bahwa saat melamar di SMK Muhammadiyah 2 Boja, beliau ditempatkan sebagai tool man di jurusan Perbankan Syariah, tetapi setelah 3 tahun

---

<sup>99</sup> Wawancara dengan bapak Sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketenagaan 5/2/2019

mengabdikan di SMK Muhammadiyah 2 Boja, beliau menjadi Karyawan TU Bidang Ketenagaan.<sup>100</sup>

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan langkah terakhir dari manajemen ketenagaan. Pemberhentian dilakukan apabila masa bakti sudah habis, atau dengan alasan yang lain yang memungkinkan untuk memberhentikan seseorang. Seperti halnya perusahaan, dunia pendidikan juga memiliki batasan dalam masa bakti. SMK Muhammadiyah 2 Boja dalam melaksanakan pemberhentian dilaksanakan oleh majelis DIKDASMEN. Dari tahun 2014 sampai dengan 2019 terdapat 17 orang yang berhenti dari SMK Muhammadiyah 2 Boja dengan berbagai alasan.<sup>101</sup>

“...itu bukan ranah sekolah mas, karena rekrutmen dan seleksi langsung ke dikdasmen boja, maka pemberhentian juga langsung ke majelis dikdasmen boja. Sekolah hanya sebagai penyedia ferensi saja untuk bahan pertimbangan”.<sup>102</sup>

Dasar pemberhentian yang dilakukan di SMK Muhammadiyah 2 Boja dikarenakan pegawai yang akan pensiun, mengundurkan diri, dan melakukan bentuk pelanggaran.

“...memang dalam pemberhentian majelis dikdasmen yang melakukan. Baik itu pensiun,

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan bapak yahya selaku karyawan TU 6/2/2019

<sup>101</sup> Dokumentasi 6/2/2019

<sup>102</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketenagaan 5/2/2019

mengundurkan diri, atau pemecatan dengan sekolah sebagai bahan refensi. Sekolah tidak berhak melakukan pemberhentian, palingan kami hanya menyuhuk kepada amal usaha untuk memberikan warning saja, atau mengadakan musyawaran internal. Semisal hasilnya kok mentok, maka langsung diserahkan ke kami selaku majelis dikdasmen cabang boja.”<sup>103</sup>

#### 1) Pensiun

SMK Muhammadiyah 2 Boja merupakan sekolah swasta yang dimiliki oleh Majelis DIKDASMEN PCM Boja, sehingga segala atura yang dibuat oleh majelis harus di taati. Pemutusan hubungan kerja yang ada di smk muhammadiyah 2 Boja ada yang karena pensiun ada pula pemutusan secara tidak hormat karena melanggar aturan dan norma bernegara, bermasyarakat dan aturan yang dibuat oleh Perguruan Muhammadiyah.

Pemutusan hubungan kerja karena pensiun dapat berlaku kepada tenaga pendidik kependidikan, karyawan saat usia sudah mencapai 60 tahun, ini merupakan aturan tetap yang sudah dibuat oleh mejelis DIKDASMEN PP Muhammadiyah. <sup>104</sup> Setelah pegawai (guru, tenaga kependidikan, karyawan) pensiun, kepala sekolah akan membuat surat pengantar untuk pegawai yang pensiun yang nantinya akan diserahkan kepada majelis

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketengaan 5/2/2019

<sup>104</sup> Wawancara dengan bapak sriyono sandro selaku WKS Sarpras dan Ketengaan 5/2/2019

DIKDASMEN PCM Boja, dan akan di tindak lanjuti. Tindak lanjutnya seperti pemberian pesangon. Pemberian pesangon ini didasarkan pada lamanya mengabdikan kepada amal usaha, semakin lama pegawai itu mengabdikan maka pesangonnya akan semakin besar.

2) Mengundurkan diri

Mengundurkan diri merupakan keputusan hubungan kerja yang didasari oleh diri sendiri. Banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mengundurkan diri, diantaranya lingkungan kerja, jenis pekerjaan, atasan, dll. Pengunduran diri di SMK Muhammadiyah 2 Boja kebanyakan karena faktor geografis rumah yang jauh dari sekolah.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Nurinam selaku staf di majelis DIKDASMEN PCM Boja, bahwa kebanyakan guru dan karyawan disekolah se kecamatan boja berasal dari luar kecamatan, bahkan ada yang dari luar kabupaten kendal, khususnya adalah guru produktif TKR.<sup>105</sup>

3) Melakukan bentuk pelanggaran

Sebagai seorang manusia tentunya tidak lepas dari yang namanya salah dan lupa. Akan tetapi jika seseorang

---

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan bapak Nurinam selaku Staf Dikdasmen PCM Boja 7/2/2019

tidak bisa belajar dari kesalahan yang telah dibuatnya maka perlu adanya penindakan.

Sebelum Lembaga melakukan pemberhentian terhadap pegawainya dikarenakan meelakukan bentuk pelanggaran, tentunya pegawai yang bersangkutan telah mendapatkan peringatan terlebih dahulu. Bentuk pelanggarananya bermacam-macam, seperti kriminal, pelanggaran norma agama dan sosial, serta melanggar SOP Muhammadiyah. Karena SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah milik majelis dikedasmen boja, maka tidak berhak melakukan pemberhentian. Kepala sekolah selaku pemegang kebijakan penuh atas sekolah hanya bisa memberikan peringatan kepada yang bersangkutan. Apabila masih melakukan perbuatan yang sama maka akan diserahkan kembali kepada majelis dikedasmen pcm boja untuk mendapatkan penindakan lanjut.

Beberapa yang terlibat dalam proses pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja diantaranya:<sup>106</sup>

1) Kepala sekolah

Kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan penuh di lingkungan sekolah sehingga dalam pelaksanaan pemberhentian tenaga pendidik atau kependidikan/karyawan harus memperhatikan

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan bapak Nuriman selaku staf Didasmen PCM 5/2/2019

pertimbangan-pertimbangan yang ada. Kepala sekolah merupakan elem penting karena kepala sekolah yang nantinya akan memberikan referensi ketika ada pegawai yang diberhentikan secara tidak hormat kepada majelis DIKDASMEN PCM Boja, yang kemudian akan membuat surat pengantar yang selanjutnya diserahkan kembali kepada majelis DIKDASMEN PCM Boja.

## 2) Majelis DIKDASMEN PCM Boja

Sebagai pemilik lembaga pendidikan di tingkat dasar dan menengah, majelis DIKDASMEN memegang kebijakan penuh atas pemberhentian pegawai. Keputusan pemberhentian pegawai yang dilakukan oleh majelis dikdasmen adalah didasarkan dari penilaian kinerja dan referensi kepala sekolah. Pegawai yang akan diberhentikan secara tidak hormat karena melanggar aturan, akan diadakan musyawarah antara majelis dikdasmen, kepala sekolah, dan yang bersangkutan. Setelah yang bersangkutan akan ditanya tentang kesanggupan dan loyalitas, apakah mau mengabdikan dengan alam usaha muhammadiyah atau tidak. Jika yang bersangkutan ingin mengabdikan lagi, maka akan dimutasi ke amal usaha yang lain. Jika tidak maka yang bersangkutan harus memuat permohonan pengunduran diri.

Untuk Pegawai yang akan pensiun, kepala sekolah akan membuat surat pengantar yang ditujukan kepada majelis dikedasmen, selanjutnya majelis dikedasmen akan membuat surat pemutusan hubungan kerja. Sedangkan untuk yang mengundurkan diri, pegawai harus membuat surat pernyataan pengunduran diri dengan alasan-alasan yang jelas, yang akan disampaikan ke kepala sekolah, dan akan di tindak lanjuti oleh majelis dikedasmen.

2. Faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan.

Dalam proses pelaksanaan manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja tentunya terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan manajemen ketenagaan, diantaranya:

- a. Kebutuhan guru dan tenaga kependidikan yang secara tiba-tiba. Dengan adanya kebutuhan yang secara tiba-tiba, mengakibatkan kurang persiapannya panitia penyelenggara untuk mencari dan merekrut guru dan tenaga kependidikan yang baru.
- b. Kesibukan individu. Kesibukan individu menjadi faktor yang mempengaruhi kegiatan manajerial berjalan sesuai dengan rencana atau tidak. Karena alasan kesibukan waktu yang disesuaikan dengan perencanaan akan molor dan tidak sesuai dengan perencanaan awal
- c. Latar belakang pendidikan. Masih ada guru yang mengajar tetapi tidak sesuai dengan bidang akademiknya. Hal ini



- akan menambah beban guru dalam hal administrasi seperti pembuatan RPP, silabus, prota dan promes.
- d. Letak geografis guru/karyawan yang jauh dari lingkungan sekolah, sehingga membutuhkan biaya tambahan untuk datang ke sekolah dan pulang kerumah.
  - e. Adanya kebijakan diluar dari kebijakan sekolah. SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah sekolah yang bernaung dibawah majelis Dikdasmen PCM Boja, maka sekolah harun menaati segala aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh majelis.

### **C. Analisis Data**

Sesuai dengan tujuan yang peneliti cantumkan pada bab I bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses manajerial ketenagaan yang berada di SMK Muhammadiyah 2 Boja dengan menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam bab IV ini, peneliti akan menganalisis temuan di lapangan dengan teori yang tercantum pada Bab II dengan analisis deskriptif kualitatif. Berdasarkan deskripsi data di atas dapat di ketau sebagai berikut

1. Penerapan manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi, diketahui bahwa SMK Muhammadiyah 2 Boja menerapkan 4 fungsi manajemen sumber daya manusia

diantaranya perencanaan SDM, penilaian kinerja, pendidikan dan latihan, dan pemberhentian, 3 fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya yaitu rekrutmen, seleksi dan pemberian kompensasi dilaksanakan Majelis Dikdasmen PCM Boja. Hal tersebut dikarenakan SMK Muhammadiyah 2 Boja merupakan sekolah islam swasta dari organisasi Muhammadiyah yang dikelola oleh majelis dikdasmen PCM Boja. Merujuk pada teori di Bab II yang dikemukakan oleh Fatah Syukur bahwa terdapat 7 fungsi manajemen sumber daya manusia.<sup>107</sup> Secara garis besar SMK Muhammadiyah telah menerapkan 7 fungsi manajemen sumber daya manusia. Untuk analisis lebih lanjut akan dibahas perkomponen dari fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM yang merupakan tahapan awal dimana analisis kebutuhan digunakan sebagai dasar dalam pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengabdikan di SMK Muhammadiyah 2 Boja. Merujuk pada kajian teori di Bab II, hal ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Erni Widajanti dalam jurnalnya yang menyebutkan bahwa perencanaan setidaknya ada lima tahapan yaitu analisis kebutuhan, menentuka

---

<sup>107</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,..... hlm. 23

kebutuhan utama, dan peramalan kebutuhan.<sup>108</sup> SMK Muhammadiyah 2 Boja hanya menggunakan analisis kebutuhan sebagai dasar untuk pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini kurang karena tidak ada pertimbangan jangka panjang dan jangka menengah untuk menentukan kebutuhan guru/karyawan.

b. Rekrutmen

Rekrutmen adalah tahap pencarian SDM yang mana pelaksanaan dilaksanakan penuh oleh majelis dikedasmen PCM Muhammadiyah, sekolah hanya mengusulkan pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan analisis kebutuhan dari sekolah. Merujuk pada teori di Bab II bahwa kegiatan rekrutmen dilakukan dengan persiapan seperti pembentukan kepanitiaan sampai pemberian informasi. Pada kenyataannya informasi lowongan pekerjaan yang disampaikan oleh sekolah atau majelis dikedasmen PCM Boja hanya sebatas pesan singkat, tidak menggunakan brosur ataupun media lainnya. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nurul Ulfain bahwa pemberian informasi kepada pelamar harus

---

<sup>108</sup> Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, (Vol. 7, No. 2, Oktober 2007), hlm. 106

jelas, posisi apa yang sedang dicari dan fasilitas yang diberikan.<sup>109</sup>

c. Seleksi

Menurut hasil wawancara dan dokumentasi, seleksi yang dilaksanakan oleh majelis dikeddasmen PCM Boja sangat baik. Dalam kajian teori, dijelaskan bahwa tahapan seleksi adalah penerimaan pendahuluan, pengadaan tes penerimaan, pemeriksaan referensi, dan pengambilan keputusan.<sup>110</sup> Hal di atas sudah dilakukan oleh majelis dikeddasmen PCM Boja, dan dapat disimpulkan bahwa proses seleksi sesuai dengan teori. Akan tetapi pelaksanaan proses seleksi tidak hanya dilakukan oleh sekolah saja melainkan oleh majelis dikeddasmen PCM Boja.

d. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut hasil wawancara dan dokumentasi, sarannya program pendidikan dan latihan adalah semua guru dan karyawan, sedangkan sasaran khususnya adalah tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki skor rendah dalam penilaian kinerja guru dan pegawai. Pelaksanaan program pendidikan dan latihan disesuaikan dengan

---

<sup>109</sup> Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*,.... hlm. 50

<sup>110</sup> M. Manullang & Marihot Manullang, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Pers, 2015), hlm. 101

kondisi yang ada. Melalui undangan dari dinas pendidikan atau dari instansi yang terkait dengan kejuruan di sekolah, selain itu dengan mengikuti kegiatan MGMP, *in house training*, seminar, dan bentuk pelatihan lainnya. Setelah itu diadakan tindak lanjut yang diadakan oleh sekolah diantaranya menjadi tutor sebaya dan kegiatan evaluasi sesuai dengan pelatihan yang diikuti. Hal ini sesuai dengan teori yang tercantum di Bab II bahwa proses pendidikan latihan didasarkan pada analisis kebutuhan, kemudian penentuan sasaran, melaksanakan program pendidikan dan latihan, dan pengadaaan evaluasi.<sup>111</sup>

e. Kompensasi

Menurut hasil wawancara dengan pihak sekolah, kompensasi dalam bentuk finansial atau gaji, ditentukan oleh majelis dikedasmen berdasarkan hasil dari penilaian kinerja, prestasi kerja, beban kerja, dan pendidikan. Sedangkan untuk kompensasi non finansial seperti promosi jabatan ditentukan oleh sekolah sendiri. Dalam pemberian kompensasi finansial ataupun non finansial di SMK Muhammadiyah 2 Boja. Merujuk pada teori Bab II bahwa pemberian kompensasi ditentukan dari beban kerja, prestasi kerja dan pendidikan dan pengalaman.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan,.....* hlm. 93

<sup>112</sup> Nurul Ulfa'in & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan,....* hlm. 120

f. Penilaian Kinerja

Menurut hasil wawancara dan dokumentasi, proses penilaian kinerja yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja, adalah penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja karyawan. merujuk pada teori di bab 2 bahwa penilaian kinerja haruslah ada standar yang sesuai dengan keadaan yang ada.

Setidaknya ada 4 standar<sup>113</sup> diantaranya, penilaian harus sesuai dengan bidang pekerjaannya, ini sesuai dengan yang diterapkan di sekolah bahwa penilaian untuk guru dan karyawan berbeda, guru normatif dengan guru produktif juga berbeda. Selanjutnya persetujuan, persetujuan ini sudah di jelaskan kepada guru/karyawan saat pertama kali mengabdikan di sekolah, bahwa penilaian didasarkan pada undang-undang dan SOP Persyarikatan Muhammadiyah. Kemudian sifat dari penilaian itu adalah realistis, maksudnya standar penilaian tersebut dapat dicapai oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan. Yang terakhir adalah objektif, dimana standar tersebut sesuai dengan keadaan yang ada. Hal tersebut sudah dijalankan oleh sekolah sehingga dapat disimpulkan

---

<sup>113</sup> Cindi Ismi Januari, "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja: Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis*, (Vol. 24, No. 2, Juli 2015), hlm. 2

proses penilaian guru dan pegawai sudah sesuai dengan teori.

g. Pemberhentian

Menurut hasil wawancara dan dokumentasi, pemberhentian ini dilakukan oleh sepenuhnya oleh majelis dikedasmen, dengan sekolah sebagai referensi. Jenis pemberhentian yang ada di sekolah adalah pensiun, pengunduran diri, dan pemecatan. Merujuk pada teori bab II, bahwa pemutusan hubungan kerja dilalui dengan cara pensiun sesuai dengan kebijakan majelis dikedasmen PCM Boja, pengunduran diri, dan pemecatan sesuai dengan kondisi yang ada. Hal ini sudah sesuai dengan kajian teori yang tercantum di bab II.<sup>114</sup>

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Penulis sudah berupaya sebaik mungkin untuk membuat hasil penelitian ini dengan baik dan benar. Namun skripsi ini masih sangat banyak kekurangan. Adapun keterbatasan penelitian ini sebagai berikut:

1. Keterbatasan data: penelitian ini mengalami keterbatasan data terutama data observasi karena penelitian ini meneliti tentang proses penerimaan pegawai sampai pemberhentian, sedangkan di saat penelitian belum ada proses rekrutmen, seleksi dan penilaian kinerja yang sedang berlangsung. Data yang ada juga tidak menjadi konsumsi publik.

---

<sup>114</sup> Imam Muslimin, Manajemen Staffing,.... hlm. 100

2. Keterbatasan penulis: keterbatasan penulis dalam hal pengetahuan, pemahaman dan kemampuan peneliti dalam mengkaji masalah yang diangkat. juga mempengaruhi proses dan hasil penelitian ini, namun dengan bantuan dosen pembimbing, penulis dapat melaksanakan penelitian ini secara maksimal



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis terhadap temuan data di lapangan, maka penulis dapat menarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini yaitu tentang pelaksanaan manajemen ketenagaan yang menggunakan 7 fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pendidikan dan latihan, kompensasi, dan pemberhentian, yakni sebagai berikut:

1. Manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja
  - a. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan oleh sekolah sudah baik karena menggunakan analisis kebutuhan sebagai dasar untuk mencari tenaga pendidik dan kependidikan yang baru.
  - b. Dalam rekrutmen dilakukan sepenuhnya oleh majelis dikdasmen pcm Boja dengan dasar analisis kebutuhan yang dilaporkan oleh sekolah. Rekrutmen yang dilakukan sudah baik, karena sudah adanya pembentukan panitia pelaksana rekrutmen. Akan tetapi yang perlu di tingkatkan lagi adalah dalam hal pemberitahuan informasi lowongan kepada calon tenaga pendidik dan kependidikan, yang masih berupa kabar dari mulut-kemulut dan melalui pesan singkat, belum adanya pembuatan brosur atau menggunakan media cetak.

- c. Proses seleksi juga dilakukan oleh Majelis dikdasmen PCM Boja dengan kepala sekolah. Proses seleksi dari awal hingga keputusan penerimaan dilakukan oleh majelis dikdasmen dan kepala sekolah. Seleksi yang dilakukan sudah baik karena menggunakan berbagai tes sebagai dasar pengambilan keputusan.
- d. Penilaian kinerja yang dilakukan di SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah melalui supervisi kepala sekolah, guru senior dan majelis dikdasmen PCM Boja. Penilaian sendiri sudah berjalan dengan baik dengan dasar teori pada bab II, bahwa setiap item yang diujikan sesuai dengan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan
- e. Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja yang masi kurang dalam kecakapan mengajar dan dalam hal administrasi sekolah. Bentuknya adalah MGMP, *In House Training* dan seminar.
- f. Kompensasi yang dilakukan oleh sekolah memiliki dua jenis yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dikelola oleh majelis dikdasmen PCM Boja karena SMK Muhammadiyah adalah milik majelis dikdasmen. Pemberian kompensasi didasarkan pada hasil penilaian kinerja, pengalaman, dan prestasi yang telah dilakukan seperti menjadi guru pamong. Bentuk kompensasi non finansial adalah promosi jabatan. Hal ini sudah baik karena sesuai dengan teori bab II bahwa

pemberian kompensasi didasarkan pada jenis pendidikan, prestasi kerja, dan beban kerja.

- g. Pemberhentian yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah pensiun dengan masa bakti sampai 60 tahun, pengunduran diri oleh masing-masing individu, dan pemecatan. Semua itu tidak dilakukan oleh sekolah tetapi juga dilakukan oleh majelis dikedasmen PCM Boja. Dengan cara sekolah membuat surat pengantar yang nantinya diajukan oleh majelis dikedasmen. Khusus untuk pemecatan dilakukan semacam musyawarah intern antara sekolah dengan yang bersangkutan, jika hasil tidak menemukan maka langsung dihadapkan dengan majelis dikedasmen.

2. Fktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja.

- a. Faktor internal

Pada kegiatan manajemen ketenagaan terdapat faktor internal dan eksternal. Faktor interal diantaranya, kebutuhan akan guru yang secara tiba-tiba, kesibukan individu, dan latar belakang pedidikan dengan mata pelajaran yang diampu.

- b. Faktor eksternal

Sedangkan faktor eksternal dalam manajemen ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja adalah adanya kebijakan

diluar kebijakan sekolah, yaitu kebijakan dari Majelis Dikdasmen PCM Boja.

## **B. Saran**

Secara keseluruhan manajemen ketenagaan yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja sudah bagus. Dengan adayan manajerial ketenagaan yang bagus dari awal proses pencarian tenaga sampai pemberhentian, mampu untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidika yang profesional, berkomitmen tinggi dan loyal terhadap lembaga.

1. Manajemen ketenagaan
  - a. Perencanaan SDM, dalam tahapan perencanaan SDM sudah baik, akan tetapi karena sekolah mili majelis dikdasmen PCM Boja, hendaknya sekolah mengajak majelis dikdasmen PCM Boja untuk ikut andil dalam merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan.
  - b. Rekrutmen dan seleksi, walaupun pada tahapan ini di lakukan oleh majelis dikdasmen PCM Boja, akan tetapi leih baik jika sekolah ikut andil langsung dalam proses pencarian sumber daya manusia dengan cara membuat brosur, dan memaksimalkan radio Kharisma FM sebagai media penyebaran informasi tentang lowongan yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Boja.
  - c. Penilaian kinerja sudah baik karena menggunakan pedoman penilaian dari sekolah dan majelis, akan lebih

baik jika pedoman penilaian juga di buat berdasarkan kemendikbud tentang PGK.

- d. Pendidikan dan latihan sudah baik karena kinerja guru yang kurang langsung mendapatkan perhatian untuk di ikutkan pelatihan. Akan tetapi, hendaknya pendidikan dan latihan agar di pukul rata, sehingga walaupun guru/karyawan yang kkinerja.nya bagus, dapat mengembangkan kemampuannya dalam hal mengajar dan administrasi.
  - e. Kompensasi yang diberikan sudah baik krena berdasarkan beban kerja dan pendidikan. Akan lebih baik jika pengambil kebijakn untuk meningkatkan gaji guru/karyawan agar produktivitasnya semakin meningkat.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi
- a. Internal, hendaknya dalam hal perencanaan agar dibuat dengan matang dan baik sehingga dalam pelaksanaannya tidak mengalami kendala.
  - b. Eksternal, hendaknya pemegang kebijakan yaitu majelis dikdasmen PCM Boja dalam membuat kebijakan melihat kondisi yang ada di sekolahan, karena sistem pendidikan di indonesia yang sewaktu-waktu dapat berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004),
- Ali Nurdin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Faza Media, 2006
- Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2014),
- Barnawi dan M. Arfin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014),
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Tim Penyusus, 2008),
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014),
- Dwi Utami, “Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di SD Ta’mirul Islam Surakarta, *Skripsi*, (Surakarta: IAIN Surakarta, 2016),
- E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2013),
- Fatah Syukur, *Teknologi Pendidikan*, (Semarang: Rosail, 2004),
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Perekrutan> diakses 14/12/2018
- Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),

- Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu – Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasada Pers, 1994)
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, (Jakarta: GP. Press, 2009),
- J.B Situmorang & Winarno, *Pendidikan profesi dan Sertifikasi Pendidik*, (Klaten: Macanan Jaya Cemerlang, 2008),
- Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, (Yogyakarta: Diva Pers, 2010),
- Jamil Suprihatiningkrum, *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014),
- Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014),
- Klara Catur Nugraheni, “Evaluasi Sistem Rekrutmen dan Seleksi Pegawai: Studi Kasus di yayasan Xaverius Palembang, *Skripsi* (Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma, 2017
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009),
- Masriah, “Analisis pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dalam perspektif ekonomi Islam di KJKS Damar Semarang, *Skripsi*, (Semarang: UIN Walisongo Semarang, 2015),
- Matthew B. Miles, dkk., *Qualitative Data Analysis*, (United of America: Sage Publication, 2014)

- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010),
- Nurul Ulfain & Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2016),
- Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*, (Pekanbaru: Zanafa, 2018),
- Patricia Leavy, *Research Design*, (New York: Guilford Press, 2017),
- Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi dan kompetensi guru
- Rohmatul Lukluk Isnaini, “Isnaini, Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta’mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Islam)”, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, (Vol. XII, No. 1, Juni 2015),
- Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka setia, 2006),
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2012),
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2008),
- Matthew B. Miles, dkk., *Qualitative Data Analysis*, (United of America: Sage Publication, 2014)
- Patricia Leavy, *Research Design*, (New York: Guilford Press, 2017)



Undang-undang no. 14 tahun 2005, tentang Guru dan  
DosenUndangundang no. 20 tahun 2003, tentang Sistem  
Pendidikan Nasional

## Lampiran 1

### TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber : Bapak Nur Khirin, S. Pd  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Hari/tanggal : Rabu, 6 Februari 2019  
Waktu : 10.00 WIB  
Tempat : Ruang Kepala Sekolah

#### 1. Perencanaan SDM

##### a. Bagaimana perencanaan yang dilakukan lembaga?

Jawab: Perencanaan kita berdasarkan analisis kebutuhan, nanti yang terlibat adalah kepala sekolah waka kurikulum, waka sarpras dan ketenagana dan majelis dikdasmen. Karena sekolah ini adalah milik majelis maka kita harus menyerahkan laporan hasil perencanaan terkait pengadaan guru/karyawan kepada majelis untuk di tindak lanjuti.

##### b. Kriteria guru/karyawan yang seperti apa yang di inginkan lembaga?

Jawab: Kriteria guru tentu ada mas, kita mengacu pada kriteria guru secara umum seperti sesuai dengan bidang studinya, pendidikan minimal S1, memiliki pengalaman mengajar untuk lulusan baru kamu juga terbuka, memiliki pengalaman organisasi apapun itu. Karena jika orang terbiasa bergaul dalam sebuah organisasi kerja timnya akan dapat.

##### c. Apa dasar penentuan kriteria?

Jawab: Untuk dasar tentunya kita mengacu pada undang-undang guru dan dosen (14 tahun 2005 dan 74 tahun 2008) dan kebijakan dari majelis dikedasmen PCM Boja

## **2. Rekrutmen**

### **a. Bagaimana peran anda dalam proses rekrutmen?**

Jawab: Kepala sekolah berperan sebagai pelaksana kegiatan rekrutmen seleksi dengan beberapa anggota dari majelis Dikdasme PCM Boja.

### **b. Apa yang menjadi dasar rekrutmen di lembaga?**

Jawab: Dasar kami adalah analisis kebutuhan.

### **c. Bagaimana konsep rekrutmen yang dilakukan?**

Jawab: 1. Pelamar mengirimkan lamaran ke majelis.  
2. Melakukan berbagai tes  
3. Pengumuman  
4. Orientasi  
5. penugasan

## **3. Seleksi**

### **a. Bagaimana peran anda dalam seleksi?**

Jawab: Sama seperti rekrutmen. Saya berperan sebagai penanggung jawab pelaksana kegiatan dari seleksi, tes, orientasi dan penugasan

### **b. Bagaimana kriteria pendidik dan kependidikan yang dikehendaki lembaga?**

Jawab: Kesesuaian skill dan tingkat pendidikan akhir  
Pengalaman di bidangnya dan pengalaman organisasi  
Loyal terhadap amal usaha muhammadiyah

### **c. Tes apa saja yang dilakukan lembaga**

Jawab: Kami melakukan tes wawancara, tes kesehatan, pengetahuan dasar keislaman, micro teaching

**d. Bagaimana kebijakan anda tentang pengambilan keputusan?**

Jawab: Sesuai dengan hasil tes, dan untuk keputusan kita hanya mematuhi amanah dari majelis. Karena sekolah ini milik yayasan

**4. Penilaian kinerja**

**a. Siapa yang terlibat dalam proses penilaian kinerja?**

Jawab: Kepala sekolah, guru senior, dan majelis.  
Kepala sekolah biasanya melakukan supervisi kepada semua guru  
Guru senior hanya melakukan pengamatan, jika ada guru yang kurang pas dalam mengajar maka akan diberikan penjelasan.  
Majelis dikdasmen melakukan penilaian melalui keaktifan dalam berorganisasi muhammadiyah, disini yang ditekankan adalah pengajian setiap hari minggu di panti asuhan sholahudin al ayyubi tampingan

**b. Bagaimana proses melakukan penilaian kinerja?**

Jawab: 1. Pemantauan, supervisi, dan PKG (Penilaian Kinerja Guru)  
2. Melakukan evaluasi dari pemantuan, supervisi dan PKG  
3. Pemberian raport penilaian

**c. Apa tindak lanjut dari proses penilaian kinerja?**

Jawab: Pembinaan langsung atau tidak langsung kepada yang bersangkutan

**5. Kompensasi**

**a. apa kebijakan anda terkait pemberian kompensasi?**

Jawab: Untuk pemberian honor, itu sepenuhnya oleh majelis. Sedangkan kami hanya memberikan kompensasi non finansial seperti reward, promosi jabatan dan grading kerja

## **6. Pendidikan dan latihan**

### **a. Siapakah sasaran program pendidikan dan latihan?**

Jawab: Guru dan karyawan yang memiliki skor D

### **b. Apa dasar dari mengikut sertakan pendidikan dan latihan?**

Jawab: Hasilnya ya dari penilaian kinerja mas.

### **c. Apa tindak lanjut dari program pendidikan dan latihan?**

Jawab: Biasanya kita ikutkan diklat, pelatihan dan studi lanjut. Untuk diklan intern sendiri kita juga ada namanya In House Training, yang nantinya kita memanggil tutor dari dunia industri untuk memberikan penjelasan. In house training ini biasanya hanya untuk guru mata pelajaran produktif.

## **7. Pemberhentian**

### **a. Siapakah yang terlibat dalam proses pemberhentian?**

Jawab: Kepala sekolah dan majelis dikdasmen pcm Boja

### **b. Bagaimana kebijakan anda tentang memberhentikan guru/karyawan?**

Jawab: Sekolah ini kan milik majelis dikdasmen pcm Boja mas, jadi kita mengikuti keputusan dari ketua saja. Karena yang berhak memberhentikan atau tidak adalah majelis dikdsamen pcm Boja.

## **TRANSKRIP WAWANCARA**

Narasumber : Bapak Sriyono Sandro, S. Pd  
Jabatan : Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana dan Ketenagaan  
Hari/tanggal : Selasa, 5 Februari 2019  
Waktu : 8.35 WIB WIB  
Tempat : Ruang WMM

### **1. Perencanaan SDM**

**a. apa dasar dari perencanaan kebutuhan SDM?**

Jawab: Dasar perencanaan kebutuhan SDM didasarkan pada analisis kebutuhan mas, biasanya perencanaan SDM kita lakukan setiap awal semester genap. Analisa kebutuhan SDM kita lihat dilapangan dulu mas, kalau jumlah guru dan jumlah mata pelajaran tidak seimbangan denga jumlah seluruh murid maka kita adakan pengadaan guru. Contoh yang nyata di mata pelajaran praktek jurusan, jumlah rombel yang banyak tetapi guru kejuruan yang kurang

**b. Apa pengaruh perencanaan dalam pengadaan SDM?**

Jawab: Tentunya ada mas, pengaruhnya nanti saat proses belajar mengajar atau melaksanakan tugas administrasi. Kan kita di perencanaan menetapkan standar guru/karyawan yang baik menurut kita

**c. Bagaimana proses perencanaan SDM yang dilakukan lembaga? Siapa saja yang terlibat? Apa bahan pertimbangannya?**

Jawab: Proses perencanaan lewat pengusulan. untuk perencanaan SDM disini mas, kita memang yang

membuat daftar atau usulan kebutuhan pendidik atau karyawan melalui waka kurikulum yang nanti akan diserahkan ke waka ketenagaan dan akan disampaikan ke kepala sekolah. Kepala sekolah akan mempertimbangkan dengan DIKDASMEN Boja Yang terlibat adalah kepada sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang ketenagaan dan majelis dikdasmen pcm boja

## 2. Rekrutmen

### a. Bagaimana proses rekrutmen yang dilakukan lembaga?

Jawab: untuk rekrutmen, sekolah tidak melakukan itu mas, rekrutmen dilakukan sepenuhnya oleh majelis dikdasmen Boja. Kita ikut arahan dari majelis saja. Biasanya kita hanya mengusulkan ke majelis terkait posisi yang sedang kosong di sekolah, lah nanti majelis yang mencarinya. Atau kita yang mencari tetapi prosesnya tidak langsung ke sekolah, tapi ke majelis dahulu.

### b. apa yang menjadi dasar rekrutmen?

Jawab: Tentunya kebutuhan guru dan karyawan yang baru.

### c. Apakah lembaga menggunakan media saat rekrutmen?

Jawab: Kalau lembaga palingan hanya seperti kabar burung mas, kita butuh guru/karyawan, nanti kita sebarkan melalui guru/karyawan yang ada disekolahan.

### d. Apakah ada kendala saat rekrutmen?

Jawab: Kebutuhan guru yang tiba-tiba mas, kebetulan kan ini sedang ada pendaftaran CPNS, kebetulan juga ada beberapa guru yang mendaftar dan lolos. Dan mereka resign dari sekolah, mau tidak mau kita mencari guru yang baru lagi.

## 3. Seleksi

**a. Bagaimana proses seleksi yang dilakukan lembaga?**

Jawab: Sama seperti rekrutmen mas, proses seleksi juga dilakukan oleh majelis dikedasmen dengan kepala sekolah sebagai perwakilan sekolah.

**b. Apa yang menjadi dasar seleksi?**

Jawab: Ini saya tidak tahu mas, langsung tanya ke kepala sekolah atau ke majelis dikedasmen saja.

**c. Apakah lembaga menerapkan standar/kriteria tertentu?**

Jawab: Ini saya juga kurang paham mas, tapi biasanya sih harus beragama islam, mau berkontribusi terhadap Muhammadiyah

**d. Siapa saja yang terlibat dalam proses seleksi?**

Jawab: Majelis dikedasmen dan kepala sekolah

**e. Siapa saja yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan?**

Jawab: Sama mas, majelis dikedasmen dan kepala sekolah

**4. Penilaian kinerja**

**a. Bagaimana prosedur penilaian kinerja?**

Jawab: Di smk ada beberapa penilaian kinerja, diantaranya penilaian kinerja guru (PKG), Penilaian Kinerja Karyawan (PKK), supervisi Kepala Sekolah, Penilaian Guru Senior, dan penilaian dari majelis Dikedasmen.

Nantinya hasil penilaian akan disetorkan ke Wakil Kepala Sekolah bidang Ketenagaan, kemudian akan direkapitulasi yang kemudian akan dibuatkan semacam raport guru dan karyawan. Kemudian hasil itu akan di laporkan kepada majelis dikedasmen untuk bahan pertimbangan pemberian upah.



Tujuannya utamanya agar profesionalitas guru dan karyawan tetap stabil mas. Kalau guru atau karyawan kurang dalam suatu hal, maka kita akan berikan tindakan lanjut

**b. Siapa saja yang terlibat dalam penilaian kinerja?**

Jawab: Kepala Sekolah, Majelis dikedasmen Guru Senior.

**c. Apa saja dasar yang dijadikan bahan penilaian?**

Jawab: Kehadiran, tetepatan memngumpulkan administrasi pembelajaran seperti silabus, RPP. Untuk karyawan menyesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

**d. Apakah ada tindak lanjut setelah proses penilaian kinerja?**

Jawab: Ada, bentuknya pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, dan in house training.

**5. Kompensasi**

**a. Bagaimana prosedur dalam pemberian kompensasi?**

Jawab: Sama seperti rekrutmen dan seleksi. Pemberian kompensasi dalam bentuk upah/uang di kelola sepenuhnya oleh majelis dikedasmen PCM Boja. Tetapi untuk reward tentunya dari kita mas, misalkan guru/karyawan yang menjadi pelatih silat dan ternyata menang saat perlombaan, nantinya kita berikan reward, yang di berikan bersamaan dengan gajinya.

**b. Apa saja dasar yang dijadikan bahan dalam pemberian kompensasi?**

Jawab: Hasil dari penilaian kinerja guru dan karyawan

**6. Pendidikan dan latihan**

**1. Bagaimana penentuan sasaran yang dilakukan lembaga?**

Jawab: sasarannya tentunya semua guru dan karyawan mas. Untuk sasaran utamanya ya guru atau karyawan yang kinerjanya kurang, kurang cakap, untu karyawan yang

kurang begitu jelas dengan tugasnya. Atau bisa dibidang yang raportnya mendapatkan hasil D, misalnya tool man itu apa aja ya g dikerjakan, teknisi itu tugasnya apa. Kalau guru yang berkaitan dengan kompetensi guru mas. Kalau berbicara guru, kita bagi menjadi 2 yaitu guru normatif dan guru produktif. Guru produktif itu guru yang mengajarkan bidang kejuruan kalau ya normatif ya selain yang kejuruan misla IPA, Matematika, Pkn, dll. Sedangkan kalau karyawan kita bagi 4, karyawan TU, toolman/teknisi, keamanan, dan kebersihan

**2. Apa saja bentuk pendidikan dan pelatihannya? Kapan dan dimana?**

Jawab: Seminar, work shop, dan *In House Training*. Untuk waktunya kita mengikuti undangan yang ada. Biasanya untuk guru produktif bentunya undangan dari instansi lain dan dari sekolah sendiri melakukan in house training dengan mengundang dari Dunia Industri untuk menjadi pembicara.

**3. adakah tindak lanjut dari program pendidikan dan latihan? Seperti apa?**

Jawab: Ada. Seperti penyuluhan ke sesama guru. Kemudian kita lihat hasil kerjanya. Misal guru mengikuti pelatihan K13 kita lihat apakah administrasinya sesuai dengan ketentuan yang ada atau tidak. Nantinya itu bertujuan pada peningkatan kualitas guru dan karyawan. peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan itu perlu, karena siswa sukses salah satunya peran guru dan masalah administrasi sekolah juga peran karyawan atau tenaga kependidikan. Kan kita sudah pakai K 13, tentunya guru juga harus mampu mengikutinya. Sebagai contoh membuat media pembelajaran, menggunakan perangkat kpmputer. Untuk kejuruan, misalnya jurusan TKR dulu kan ada yang namanya karburator, sekarang

sudah ada sistem injeksi, mobil ada yang pakai sensor. Kemudian TAV, juga sama perkembangan elektronika di Indonesia juga berkembang, komponen-komponennya pun bertambah bahkan ada komponen baru. Kemudian TKJ, apa lagi ini mas, jaringan komputer setiap hari selalu berkembang dan luas, model komputer dan laptop semakin beragam. Nah, untuk itu diklat itu penting, apalagi yang menyangkut dengan mata pelajaran kejuruan. Sedangkan untuk tenaga kependidikan dan karyawan menyesuaikan dengan diklat yang di adakan

## **7. Pemberhentian**

### **1. Bagaimana prosedur pemberhentian?**

Jawab: Proses pemberhentian kita tidak lakukan sendiri mas, harus ada campur tangan dengan majelis dikedasmen. Sebelum itu, kita lihat apa dulu faktor berhentinya guru/karyawan. Kok semisal guru itu sudah mau pensiun maka kita buat surat pengantar untuk majelis dikedasmen boja yang menerangkan bahwa guru/karyawan tersebut akan pensiun. Kriteria pensiun di sini adalah umur 60 tahun. Kemudian guru/karyawan mengundurkan diri, yang bersangkutan harus membuat surat pengunduran diri beserta alasan yang jelas kenapa ingin berhenti, kemudian kita buat surat pengantar ke majelis dikedasmen untuk di proses. Kemudian jika guru/karyawan berbuat kriminal, kita adakan rapat interen antara stake holder dan yang bersangkutan, semisal hasilnya tidak memuaskan maka akan langsung diserahkan ke majelis dikedasmen boja.

### **2. Apa dasar dalam memberhentikan guru/karyawan?**

Jawab: Seperti yang saya jelaskan tadi mas. Pensiun, mengundurkan diri, atau berbuat kriminal.

## **TRANSKRIP WAWANCARA**

Narasumber : Bapak Nuriman  
Jabatan : Pegawai Majelis Pendidikan Dasar dan Mengengan  
PCM Boja  
Hari/tanggal : Kamis,7 Februari 2019  
Waktu : 10.20 WIB WIB  
Tempat : Ruang Kepala Sekolah

### **1. Rekrutmen**

#### **a. Bagaimana proses rekrutmen yang dilakukan lembaga?**

Jawab: Amal usaha muhammadiyah yang membutuhkan tenaga baru, diharuskan membuat usulan daftar kebutuhan ke majelis, nantinya setelah disetorkan, majelis akan mencari. Kemudian pelamar datang ke didakmen. Walaupun informasi dari sekolah, pelamar harus datang ke majelis untuk di tes administrasi terlebih dahulu.

Pertama akan dilihat pendahuluan dan berkas administrasi terkait berkas pelamar, apakah sudah sesuai dengan ketentuan atau belum. Kemudian melakukan tes seleksi yaitu tes kesehatan, tes wawancara, tes pengetahuan dasar keislaman dan yang terakhir micro teaching.

#### **b. apa yang menjadi dasar rekrutmen?**

Jawab: Adanya hal-hal yang emergency, misalnya adanya guru yang mengundurkan diri, udzur maksud disini adalah ada yang meninggal, kecelakaan yang kemungkinan tidak dapat mengajar dalam waktu yang lama.

#### **c. Apakah lembaga menggunakan media saat rekrutmen?**

Jawab: Tentunya iya mas, tapi kalau media cetak seperti iklan di koran atau pembuatan brosur, kami nggak pakai itu. Kami palingan hanya pakai pesan singkat, atau bahkan kabar dari mulut-kemulut saja.

**d. Apakah ada kendala saat rekrutmen?**

Jawab: Kendalanya dimasalah kebutuhan guru yang secara tiba-tiba. Tadi saya sudah jelaskan kalau dasar rekrutmen kami laksanakan jika ada hal-hal yang bersifat mendesak seperti mengundurkan diri, kecelakaan, sakit, dsb.

**2. Seleksi**

a. Bagaimana proses seleksi yang dilakukan lembaga?

Jawab: Pelamar nanti datang ke majelis dengan membawa berkas lamaran. Setelah itu akan dilihat berkasnya aakah sesuai dengan ketentuan atau tidak. Kemudian kita adakan tes-tes seleksi diantaranya tes kesehatan, tes kesehatan itu kami hukumkan wajib untuk dilakukan, bukan hanya guru, siswa baru saja juga kami haruskan untuk tes kesehatan, tes kesehatan kami lakukan di klinim surya pratama medika di desa tampingan.

Selanjutnya tes wawancara, kami ingin menggali informasi selain dari berkan lamaran, kan kalau data mungkin bisa di otak-atik ya, nah untuk wawancara kita nanti bisa tau keadaan psikologi pelamar, informasi pelamar, semangat untuk mengambi dan mengembangkan amal usaha muhammadiyah.

Selanjutnya tes kemampuan dasar keislaman, diantaranya membaca al quran, *ya masa mau* mendaftar di lingkungan islam *nggak* bisa baca quran kan ya lucu mas.

Kemudian tes kemampuan dasar, untuk guru kita terapkan micro teaching, sedangkan untuk karyawan

kita terapkan job disk sesuai dengan porsinya. Misalnya TU, minimal bisa bikin surat dengan rapi atau tidak, bisa membuat laporan atau tidak. Kalau karyawan seperti *tool man* disesuaikan dengan jobnya di kejuruannya.

Baru setelah itu kita mengambil keputusan diterima atau tidak.

**b. Apa yang menjadi dasar seleksi?**

Jawab: Dasarnya sesuai dengan undang-undang guru dan dosen, undang-undang ketenagaan, dan aturan dari muhammadiyah

**c. Apakah lembaga menerapkan standar/kriteria tertentu?**

Jawab: Ya. Sama seperti dasar tadi mas. Standar sesuai dengan undang-undang guru dan dosen, mas nya pasti tahu. Kemudian undang-undang ketenagaan dan aturan dari muhammadiyah.

Di kami kita terapkan pendidikan minimal S1 sesuai dengan bidangnya, beragama islam, bisa baca Al-Qur'an, mau berkomitmen untuk mengembangkan lembaga amal usaha muhammadiyah, dan organisasi muhammadiyah.

Sebenarnya kita lebih mengutamakan lulusan yang dari lingkungan muhammadiyah dulu mas, tetapi jika ada yang ingin mendaftar ke amal usaha muhammadiyah dari organisasi lain, seperti NU, ya kami tidak menutup diri. Yang penting adalah loyalitas terhadap organisasi muhammadiyah.

**d. Siapa saja yang terlibat dalam proses seleksi?**

Jawab: Kepala sekolah atau yang mewakili, kepala Majelis Dikdasmen PCM Boja atau yang mewakili, dan beberapa anggota dari majelis dikdasmen PCM Boja

**e. Siapa saja yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan?**

Jawab: Sama kaya yang tadi mas, ada Kepala sekolah atau yang mewakili, kepala Majelis Dikdasmen PCM Boja atau yang mewakili karena nanti yang membuat SK kan majelis, dan beberapa anggota dari majelis dikdasmen PCM Boja

**f. Apa kendala dalam melakukan seleksi?**

Jawab: Kendala saat proses mungkin tidak ada mas, tetapi kendala kami pada pelamar. Kebanyakan pelamar berasal dari luar wilayah kecamatan boja. Bahka ada yang berdomisili di semarang. Kita juga memikirkan untuk tempat tinggal selama mengajar atau biaya transportasi yang dikeluarkan kalau *ngelaju*. Sehingga itu menjadi bahan pertimbangan bagi kita.

**3. Kompensasi**

**a. Bagaimana prosedur dalam pemberian kompensasi?**

Jawab: Kompensasi yang kita berikan bukan hanya uang, tetapi juga kompensasi non finansial. Dalam bentuk uang, sama seperti lembaga-lembaga lain, kita berikan setiap sebulan sekali. Untuk kompensasi yang non finansial, kami berikan status yang tadinya guru tidak tetap menjadi guru tetap, karena yang membuat SK kan majelis, bukan sekolahan. Kemudian ada guru yang ingin PPG, maka kita jembatani dan kita bantu.

**b. Apa saja dasar yang dijadikan bahan dalam pemberian kompensasi?**

Jawab: Kan kita dapat laporan dari penilaian kinerja, itu yang kami gunakan dalam pemberian kompensasi. Baik bentuk uang atau non uang. Ada juga kita lihat dari keaktifan dalam berorganasi muhammadiyah, minimal guru/karyawan mengikuti pengajian rutin setiap hari minggu di Panti Asuhan Sholahuddin Al Ayyubi.

#### **4. Pemberhentian**

##### **a. Bagaimana prosedur pemberhentian?**

Jawab: Kita lihat dulu mas, apakah berhenti karena pensiun, mengundurkan diri atau diberhentikan secara tidak hormat. Sekolah tidak berhak dalam melakukan pemberhentian, yang berhak adalah majelis.

Kalau kasusnya pensiun ya nanti kita bikin surat keterangan yang menyatakan bahwa yang bersangkutan sudah pensiun. Usia pensiun di sini adalah 60 tahun itu aturan sudah dari PP Muhammadiyah.

Kalau yang bersangkutan mengundurkan diri, maka akan kamu anjurkan untuk membuat surat pengunduran diri dengan alasan yang jelas, yang nantinya akan di ajukan ke kepala sekolah, baru kemudian kepala sekolah menyampaikan ke majelis.

Kalau melakukan bentuk pelanggaran, kita lihat dulu, selamaa masih bisa di ingatkan maka yang bersangkutan jalan terus, kalau masih ngeyel maka akan dibuatkan semacam forum musyawarah enakna mau bagaimana. Kok semisal sudah menemui titik buntu, maka sekolah akan menyerahkan ke majelis dikedasmen. Nah nanti di majelis akan diberlakukan sebuah persetujuan, yang bersangkutan ingin lanjut atau mengundurkan diri. Kalau memilih untuk lanjut maka akan dilakukan mutasi ke sekolah lain semisal SMA Muhammadiyah.

##### **b. Apa dasar dalam memberhentikan guru/karyawan?**

Jawab: Itu tadi mas, karena pensiun, mengundurkan diri atau melanggar aturan




## Lampiran 2

### Pedoman dokumentasi

NO	DATA	KETERANGAN	CHEKLIST
1	Visi dan misi sekolah		V
2	Profil sekolah		V
3	Struktur ketenagaan		V
4	Keadaan guru dan karyawan		V
5	Data perencanaan	Selama 1 tahun terakhir	
6	Data rekrutmen	Selama 1 tahun terakhir Waktu pelaksanaan	V
7	Data seleksi	Selama 1 tahun terakhir Tes yang dilakukan Waktu pelaksanaan Jumlah guru/karyawan yang diterima	V
8	Data penilaian kinerja	Selama 1 tahun terakhir Waktu pelaksanaan	V
9	Data pendidikan dan latihan	Selama 1 tahun terakhir Waktu pelaksanaan Tempat pelaksanaan	V
10	Data pemberhentian	Selama 1 tahun terakhir Jumlah guru/karyawan yang berhenti	V

## Lampiran 6

### Surat Izin Riset

**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**  
**FAKULTAS ILMU TARBİYAN DAN KEGURUAN**  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

---

Nomor : B.606 /Un.10.3/D.1/TL.00/01/2019 Semarang, 25 Januari 2019

Lamp : -

Hal : **Permohonan Izin Riset**  
A.n. : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076

Kepada Yth.  
Kepala SMK Muhammadiyah 2 Boja  
Di Tempat

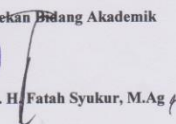
Assalamu'alaikum Wr. Wb.


Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Bryan Adam Pratama  
NIM : 1403036076  
Alamat : Dusun Segono Kidul RT. 3/RW. 5, Desa Campurejo, Kec. Boja, Kab. Kendal

Judul Skripsi : **"Manajemen Ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja"**  
Pebimbing : 1. Dr. H. Mustaqim, M. Pd.  
2. Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M. Pd

Mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon Mahasiswa tersebut diijinkan melaksanakan riset pada tanggal 31 Januari 2019 sampai dengan 28 Februari 2019  
Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr. Disampaikan terimakasih.  
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.


A.n. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
  
Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag



**Tembusan:**  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

## Lampiran 7

### Surat Selesai Riset

	<b>MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN SMK MUHAMMADIYAH 2 BOJA</b>
NDS : 4203020004	Jl. Semarang KM. 1 Boja, Kendal, Telp/Fax. (0294) 572863 KP. 51381 Email : smkmuha.boja@yahoo.co.id Website : www.smkmuhaboja.com
	NIS : 400070
	NSS : 322032407074

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 223 /Suket/III.4.AU/A/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Nur Khirin, M.Pd
NIP	: -
Jabatan	: Kepala Sekolah
Unit Kerja	: SMK Muhammadiyah 2 Boja

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama	: Bryan Adam Pratama
NIM	: 1403036076
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam


Telah melaksanakan penelitian dengan judul “ **Manajemen Ketenagaan di SMK Muhammadiyah 2 Boja** ”


Selama 30 ( Tiga Puluh ) hari pertemuan yang dilakukan pada tanggal 25 Februari s.d 25 Maret 2019

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Boja, 25 Mei 2019

Kepala Sekolah

  
Nur Khirin, S.Pd., M. Pd  
NPM: 990 089



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Bryan Adam Pratama  
TTL : Semarang, 22 Februari 1996  
Alamat : Dusun Segono Kidul RT. 3/RW. 5, Desa Campurejo,  
Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal  
CP : 0877 3121 1169  
Email : bryanadam045@yahoo.com  
Pendidikan : 1. TK Panti Puruhita Semarang  
2. SD N Salam Sari  
3. SMP N 02 Boja  
4. SMK Muhammadiyah 02 Boja  
5. UIN Walisongo

Semarang, 22 Mei 2019

Bryan Adam Pratama  
NIM. 1403036076