

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA TENAGA
KEPENDIDIKAN
DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO
DAN INSTITUT AGAMA KRISTEN NEGERI MANADO**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar magister dalam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Manado**

Oleh:

HARDIANTI DATUNSOLANG

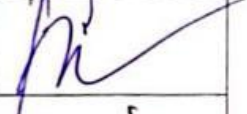
NIM : 21224004



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
TAHUN 2023**

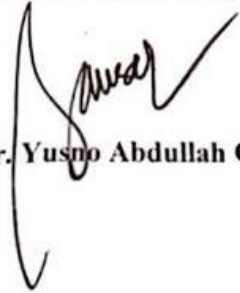
PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan Di Institut Agama Islam Negeri Manado Dan Institut Agama Kristen Negeri Manado” yang ditulis oleh Hardianti Datunsolang, NIM. 21224004, Mahasiswa Program Pasca Sarjana IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah dinyatakan **LULUS** ujian Tesis yang di selenggarakan pada hari Rabu tanggal 30 Agustus 2023 M, bertepatan dengan 13 Safar 1444 H dan telah di perbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian tersebut.

NO	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1	Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag. (Ketua Penguji)		
2	Dr. Abd. Latif Samal, M.Pd (Sekretaris Penguji/Pembimbing II)		
3	Dr. Rivai Bolotio, M.Pd. (Penguji I)		
4	Dr. Srifani Simbuka, SS, M.Educ.Stud., M.Hum. (Penguji II)		
5	Dr. Ardianto, M.Pd. (Penguji III/Pembimbing I)		

Manado, 10 Juni 2024 M
Dzulhijjah 1445 H

Diketahui Oleh ,
Direktur PPs IAIN Manado


Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hardianti Datunsolang

NIM : 21224004

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Program : Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO DAN INSTITUT AGAMA KRISTEN NEGERI MANADO” adalah hasil karya sendiri. Ide/gagasan orang lain yang ada dalam karya ini saya sebutkan sumber pengambilannya. Apabila dikemudian hari terdapat hasil plagiarisme maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku.

Manado, 29 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,



Hardianti Datunsolang

NIM. 21224004

MOTTO



MAN JADDA WAJADDA

(SIAPA YANG BERUSAHA PASTI DAPAT)

DIMANA ADA KEMAUAN PASTI ADA JALAN



A B S T R A K

Nama Penyusun : Hardianti Datunsolang
NIM : 21224004
**Judul Tesis : IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
 TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA
 ISLAM NEGERI MANADO DAN INSTITUT AGAMA
 KRISTEN NEGERI MANADO.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan Di IAIN Manado dan IAKN Manado dalam hal perencanaan, pengangkatan (*recruitmen*), penempatan, pengembangan dan pelatihan serta penilaian/evaluasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah metode deskriptif kualitatif. Dengan jenis penelitian yaitu penelitian lapangan (*field research*). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder dengan teknik pengumpulan data yaitu: observasi (pengamatan), wawancara (interview), dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudia diolah secara deskriptif-kualitatif, dengan teknik analisis data yang dilakukan secara bersamaan dengan pengumpulan data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia baik di IAIN Manado maupun di IAKN Manado memiliki persamaan dalam penerapannya karena perencanaan didasarkan pada peraturan yang telah ditetapkan di kementerian agama. Manejemen sumber daya manusia dimulai dari proses perencanaan dengan model pendataan analisis kepegawaian. Model rekrutmen didasarkan pada kebutuhan tenaga pendidik, meski dibedakan antara PNS dan non-PNS. Penempatan di IAIN Manado dan IAKN Manado disesuaikan dengan analisis jabatan. Sementara model pelatihan, pengembangan, penilaian dan evaluasi disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Menteri Agama untuk PNS. Untuk non-PNS melalui kebijakan rektor di masing-masing perguruan tinggi.

Kata Kunci: Implementasi, Manajemen Sumber Daya, Tenaga Kependidikan.

A B S T R A C T

Compiler Name : Hardianti Datunsolang
NIM : 21224004
**Thesis Title : IMPLEMENTATION OF STAFF RESOURCE
 MANAGEMENT IN ISLAMIC AGE INSTITUTE OF
 MANADO AND CHRISTIAN AGE INSTITUTE OF
 MANADO.**

This study aims to determine the Implementation of Human Resource Management of Education Personnel at IAIN Manado and IAKN Manado in terms of planning, recruitment, placement, development and training as well as assessment/evaluation.

The research method used in this thesis is descriptive qualitative method. With the type of research is field research. There are two sources of data used in this research, namely primary data sources and secondary data sources with data collection techniques, namely: observation, interviews, and documentation. The data collected is then processed descriptively-qualitatively, with data analysis techniques carried out simultaneously with data collection.

The results of this study indicate that the implementation of human resource management in both IAIN Manado and IAKN Manado has similarities in its application because planning is based on regulations set by the Ministry of Religious Affairs. Human resource management starts from the planning process with a staffing analysis data collection model. The recruitment model is based on the needs of educators, although it is distinguished between civil servants and non-civil servants. Placement at IAIN Manado and IAKN Manado is adjusted to the position analysis. While the training, development, assessment and evaluation model is adjusted to the rules set by the Minister of Religious Affairs for civil servants. For non-civil servants through the rector's policy in each college.

Keywords: Implementation, Resource Management, Education Personnel.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah swt yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shawalat serta salam tak lupa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad saw, para keluarganya, kerabatnya, sahabatnya dan insya Allah percikan rahmat-Nya akan sampai kepada seluruh umat beliau yang senantiasa teguh mengamalkan ajarannya.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari masih terdapat kekurangannya, namun berkat inayah dari Allah swt, serta bimbingan dari dosen-dosen, doa dari kedua orang tua, dan semangat dari teman-teman, alhamdulillah kekurangan dan hambatan-hambatan yang menghampiri dapat dihadapi dan diselesaikan.

Untuk itu, penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

Untuk itu, penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

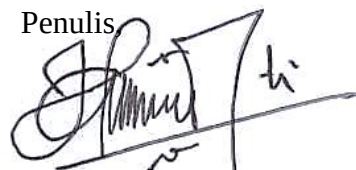
1. Bapak Dr. Ahmad Rajafi, M.HI, selaku Rektor IAIN Manado.
2. Bapak Dr. Edi Gunawan, M.HI, selaku Wakil Rektor 1 IAIN Manado.
3. Ibu Dr. Salma, M.HI, selaku Wakil Rektor II IAIN Manado.
4. Ibu Dr. Mastang A. Baba, M.Ag, selaku Wakil Rektor III IAIN Manado.
5. Bapak Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag, selaku Direktur PPs IAIN Manado.
6. Ibu Dr. Srifani Simbuka, SS, M.Educ.Stud., M.Hum, selaku Ketua program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
7. Bapak Dr. Ardianto, M.Pd selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Abd. Latif Samal, M.M., M.Pd selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis sejak tahapan awal penelitian hingga selesai penulisan Tesis ini.
8. Kepala bagian tata usaha dan seluruh staf PPs IAIN Manado yang telah memberikan layanan selama perkuliahan sampai selesai.

9. Seluruh dosen serta pegawai IAIN Manado yang telah bersedia memberikan bantuan selama kuliah sampai pada tahap akhir penulisan tesis.
10. Kedua Orang Tua terkasih Alm. Bapak Djuhair Datunsolang dan Ibunda tercinta Halidja Lompuriso yang telah memberikan kasih sayang yang tidak terhingga serta semangat sehingga penulis dapat menempuh pendidikan sampai pada tingkatan mahasiswa dan kepada adik tercinta Harti, Rian, Rena dan Dina yang telah memberikan perhatian dan juga motivasi kepada penulis.
11. Kepala Biro AUAK dan Seluruh staf Biro AUAK IAIN dan IAKN Manado yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk dapat melakukan penelitian.
12. Seluruh teman-teman seperjuangan MPI dan teman-teman Mapala BUMI yang juga turut mendukung sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah berjasa dalam penyelesaian tesis.

Akhirnya, penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan dan menjadi amal jariyah serta mendapatkan berkah dari Allah swt. Aamiin yaa Robbal ‘Aalamiin.

Manado, 29 Agustus 2023

Penulis



Hardianti Datunsolang

NIM. 21224004

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	i
HALAMAN MOTTO	ii
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	iii
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah dan Batasan masalah.....	6-7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8
BAB II : KAJIAN TEORI	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	
1. Pengertian Manajemen.....	10
2. Fungsi-fungsi Manajemen.....	11
3. Pengertian Sumber Daya Manusia	14
4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	15
5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	20
6. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	21
7. Manajemen SDM dalam Persepektif Islam dan Kristen	22
8. Standar Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan	28
B. Tenaga Kependidikan	
1. Pengertian Tenaga Kependidikan.....	31
2. Fungsi Tenaga Kependidikan.....	32
3. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Kependidikan	33
4. Tugas Tenaga Kependidikan.....	46
5. Kinerja Tenaga Kependidikan.....	47
C. Kajian Terdahulu.....	50
BAB III : METODE PENELITIAN	
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	54
2. Tempat dan Waktu.....	55
3. Informan Penelitian	55
4. Data dan Sumber Data	56
5. Teknik Pengumpulan Data	57
6. Instrumen Penelitian	58
7. Analisis Data	59
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data Penelitian	61
1. IAIN Manado	61

2. IAKN Manado	73
B. Hasil Penelitian	
1. IAIN Manado	79
2. IAKN Manado	89
C. Pembahasan Hasil penelitian	99
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	109
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Pimpinan STAKN/IAKN Manado sejak 2008 s/d sekarang	75
1. 2 Program studi, Gelar dan Akreditasi	77
1. 3 Status Akreditasi Prodi dan Institusi	78
1. 4 Matriks Hasil Penelitian	106

DAFTAR LAMPIRAN

1. Matriks Penelitian Kualitatif
2. Surat Izin Penelitian
3. Pedoman Wawancara di IAIN Manado
4. Pedoman Wawancara di IAKN Manado
5. Dokumentasi Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, dan pelepasan untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat dan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya untuk manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi.

Menurut Marwansyah, manajemen SDM adalah pengoptimalan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan memaksimalkan fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia di antaranya rekrutmen, seleksi, penngembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, serta memberikan kompensasi dan kesejahteraan. Manajemen SDM juga berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial atau antar insitusi.¹

Pendapat lain dari Malayu Hasibuan, baginya manajemen SDM merupakan ilmu atau juga bisa disebut seni untuk mengatur hubungan, peranan, dan tenaga kerja agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Tidak hanya untuk perusahaan

¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 12.

dan karyawan, namun manajemen SDM juga berkaitan dengan masyarakat. Fungsi ilmu manajemen SDM terdiri dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.²

Manajemen SDM bisa digunakan di setiap organisasi. Baik organisasi yang bergerak di bidang yang menghasilkan profit maupun non profit. Setiap perusahaan atau organisasi membutuhkan ilmu manajemen untuk terus mengembangkan perusahaan atau organisasinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraih, tidak terkecuali perguruan tinggi yang mempunyai fungsi-fungsi pendidikan, penelitian, dan pendampingan masyarakat.

Persaingan antar perguruan tinggi di era globalisasi semakin intensif, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara efektif. Sumber daya manusia harus menjadi pembelajar manusia, yaitu individu yang ingin belajar dan bekerja keras dengan penuh antusias, sehingga berpotensi untuk berkembang secara maksimal. Oleh karena itu di dalam suatu perguruan tinggi sangatlah penting seorang manajer/pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia.

Perguruan tinggi di Indonesia semakin bertambah jumlahnya secara kuantitas, baik perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri. Pertumbuhan jumlah perguruan tinggi ini membuat kompetisi antar perguruan tinggi semakin sengit. Untuk itu dibutuhkan manajemen SDM yang efektif untuk

² H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016) hal. 10.

mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bisa bertahan di tengah kompetisi antar perguruan tinggi. Salah satu tolak ukur dari suksesnya suatu perguruan tinggi adalah manajemen SDM yang baik. Baik itu perencanaan sampai pada proses implementasi. Maka dari pengelolaan manajemen SDM menjadi hal yang krusial dalam setiap organisasi.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Agar semua kegiatan pengelolaan manajemen sumber daya manusia dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaanya. Dengan mengikuti proses pengelolaan yang benar maka pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut kita kenal dengan fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena itu, sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggung jawabnya di akhirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan.

Cornelia J. Benny mengatakan, Menurut Werther dan Davis, Sumber daya manusia (*human resource*) adalah siapapun yang bersedia dan mampu berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.³ Berdasarkan pendapat ini, dapat dinyatakan bahwa SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan

³ Cornelia J. Benny, Nila. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi: Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. III, Nomor 2 Oktober 2005:59-81.pdf.

organizationl goals di sini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dibuat baik oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan untuk mencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan kreatif dengan harapan kedepannya mereka dapat berkontribusi bagi bangsa ini. Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan itu tentunya diperlukan manajemen yang baik yang mampu mengelolah semua sumber daya yang tersedia di setiap perguruan tinggi yang ada secara optimal.

Manajemen SDM Perguruan Tinggi adalah bagian paling penting dari seluruh civitas akademika. Salah satu tantangan bagi pemimpin perguruan tinggi khususnya yang berkaitan dengan manajemen SDM yakni menempatkan secara optimal tenaga kependidikan. Ketepatan dan kesesuaian dari penempatan ini sangat berfungsi untuk menghasilkan lulusan mahasiswa yang kompeten di bidang masing-masing.

Meminjam konsep manajemen secara umum, manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks Manajemen Sumber Daya

Manusia yang sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Manajemen Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi memerlukan sebuah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang baik agar proses pendidikan berjalan dengan maksimal. SDM di perguruan tinggi menjadi faktor penting dalam menjalankan manajemen pendidikan di perguruan tinggi, dengan kontribusinya dalam penyelenggaraan pendidikan dapat menciptakan manusia yang bermutu. Salah satu sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah tenaga kependidikan yang memegang peran penting dan strategis terutama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, karena tenaga kependidikan kesehariannya secara langsung berinteraksi dengan peserta didik.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 tahun 2003 bab I Ketentuan umum Pasal 1 nomor urut 5 menyebutkan bahwa “Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat (1) menetapkan bahwa Tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknik untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁴

Berdasarkan ketentuan undang-undang ini dapat dipahami bahwa tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang bertugas untuk menunjang

⁴ Umar, *Pengantar Profesi Keguruan*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), h. 50.

terselenggaranya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan. Adapun bidang tugas yang diemban oleh tenaga profesional ini adalah “melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado dan Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Manado merupakan perguruan tinggi yang dinaungi oleh kementerian agama di Sulawesi Utara yang memiliki banyak SDM dan ditempatkan di berbagai posisi, yang masing-masing perguruan tinggi memiliki kebijakan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah tenaga kependidikan.

Paparan di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terkait bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Maando terkait dengan manajemen SDM dengan judul tesis “Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado”.

B. Rumusan Masalah dan Batasan Masalah

1) Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan yang penulis uraikan sebelumnya, maka dikemukakan masalah pokok yaitu sebagai berikut:

- A. Bagaimana Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan Di IAIN Manado?

B. Bagaimana Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan Di IAKN Manado?

2) Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan yang ada pada penulis, maka perlu adanya pembatasan masalah. Dari paparan sebagaimana yang telah kemukakan di latar belakang masalah, maka peneliti membatasi penelitian ini pada perencanaan tenaga kependidikan, pada pengangkatan (*recruitmen*) tenaga kependidikan, dan pelatihan dan pengembangan serta penilaian/evaluasi tenaga kependidikan di IAIN dan IAKN Manado.

C. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan Di IAIN Manado dalam hal perencanaan, pengangkatan (*recruitmen*), penempatan, pengembangan dan pelatihan serta penilaian/evaluasi.
2. Untuk mengetahui Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan Di IAKN Manado hal perencanaan, pengangkatan (*recruitmen*), penempatan, pengembangan dan pelatihan serta penilaian/evaluasi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat di lihat dari dua aspek yaitu aspek teoritis dan aspek praktis

1) Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, dapat menambah pengalaman dan keterampilan cara meningkatkan prestasi pendidikan.
- b. Bagi jurusan, penelitian ini dapat menambah koleksi kajian tentang manajemen sumber daya tenaga kependidikan.

2) Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen Sumber daya tenaga kependidikan di perguruan tinggi.
- b. Dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya pada kajian yang sama tetapi pada ruang lingkup yang lebih luas dan mendalam di bidang manajemen pendidikan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemahaman dalam pembahasan tesis penelitian ini, maka peneliti membuat sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I, berisi Pendahuluan. Yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II, kajian teoritik yang meliputi ; Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen SDM dalam Persepektif Islam dan Kristen, Standar Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan, Tenaga Kependidikan dan kajian terdahulu yang relevan.

BAB III, Metode penelitian yang meliputi Jenis Pendekatan Penelitian, Waktu dan Lokasi Penelitian, Informan Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data.

BAB IV, Hasil dan pembahasan yang meliputi data yang telah diperoleh berkaitan dengan profil IAIN Manado dan IAKN Manado, dan hasil penelitian Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAKN Manado dan IAIN Manado

BAB V, merupakan penutup berupa kesimpulan, dan saran- saran yang membangun bagi pihak-pihak yang berkaitan dalam fokus permasalahan penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno yaitu *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Jika diambil dalam bahasa Italia, berasal dari kata *maneggiere* memiliki arti mengendalikan. Sementara itu dalam bahasa latin, kata manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan, jika digabung memiliki arti menangani.⁵

Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya.⁶ Manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses yang dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Pengertian yang sama tentang hakikat manajemen juga dijelaskan dalam Al-Qur'an yaitu seperti firman Allah SWT (Q.S As-Sajdah : 05) :

⁵ Bamawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Madrasah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) h.5.

⁶ Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara: PT Bumi Aksara, 2015) h.1

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

Terjemahnya :

Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S As-Sajdah: 05)⁷

Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Al - Qur'an dan Hadist diyakini mengandung prinsip dasar menyangkut segala aspek kehidupan manusia. Penafsiran atas Al-Qur'an dan Hadist perlu senantiasa dilakukan hal ini penting dilakukan, sebab pada satu sisi wahyu dan kenabian telah berakhir sedangkan pada sisi yang lain kondisi zaman selalu berubah seiring dengan perkembangan pemikiran manusia dan tetap mutlak diperlukannya petunjuk yang benar bagi manusia.⁸

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Robbins menjelaskan fungsi-fungsi manajemen POAC sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*) merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi/lembaga, karena dalam perencanaan tersebut ditentukan sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaiannya. Perencanaan tentang kegiatan-

⁷ Alqur'an dan terjemahan Kemenag 2019.

⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008) h. 3.

kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang akan melakukan dari semua kegiatan tersebut.⁹

- b. Pengorganisasian (*Organization*) merupakan langkah lanjutan setelah organisasi. Karena dalam perencanaan. Dalam pengorganisasian memuat secara terperinci tentang kewajiban dan tanggung jawab pesonel, melaksanakan rencana yang telah dibuat sebelumnya, membatasi tanggung jawab dan kekuasaan, membagi-bagi tugas. Pelaksanaan harus diperhatikan adalah pembagian kerja yang jelas, sehingga tugas, fungsi dan wewenang masing-masing unit dapat berjalan dengan lancar.¹⁰

Untuk mengorganisasikan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan menerapkan pembagian kerja, delegasi wewenang integrasi dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan pendidikan secara efektif.¹¹

- c. Pengarahan (*Actuating*) mempunyai arti menggerakkan, yaitu menggerakkan unit-unit organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Dalam proses penggerakan terkait dengan pemberian

⁹ Marto Silalahi, Dkk, *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*, (Medan:Yayasan Kita Menulis, 2020), h. 15.

¹⁰ Marto Silalahi, Dkk, *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*, (Medan:Yayasan Kita Menulis, 2020), h. 15.

¹¹ Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam Volume 7, No 2, 2021, Hidayat Makur, Dkk, *Manajemen Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Madrasah*, h.719.

perintah yang bersifat membangkitkan semangat dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemberian perintah dapat dilaksanakan dengan baik, jika memenuhi persyaratan sebagai berikut: perintah harus mempunyai latar belakang yang sesuai dengan sarana, waktu dan kemampuan yang diperintah, perintah harus menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dimengerti, perintah harus menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dimengerti, perintah jangan bersifat pemaksaan, tetapi harus lengkap, jelas dan konsisten, dan perintah harus berkaitan dengan keadaan yang nyata. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa memberikan perintah harus selalu memperhatikan kombinasi kebutuhan yang sifatnya lemah lembut dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan senang hati.¹²

Fungsi lainnya dalam tenaga kependidikan yaitu agar seluruh tenaga pendidikan dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan pendidikan.

- d. Pengawasan (*Controlling*) merupakan fungsi manajemen untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain fungsi pengawasan adalah suatu tugas mengkonfirmasi sampai sejauh mana suatu program atau rencana yang telah ditetapkan tersebut,

¹² Marto Silalahi, Dkk, *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*, (Medan:Yayasan Kita Menulis, 2020), h. 15

dilaksanakan sebagaimana semestinya dan apakah telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan pihak manajemen.¹³

3. Pengertian Sumber Daya Manusia

Abdillah menjelaskan bahwa Secara umum, pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yakni sumber daya manusia secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia makro adalah jumlah penduduk usia produktif yang ada di sebuah negara, sedangkan pengertian sumber daya manusia mikro lebih mengerucut pada individu yang bekerja pada sebuah institusi.¹⁴

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.¹⁵

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun, pada

¹³ Marto Silalahi, Dkk, *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*, (Medan:Yayasan Kita Menulis, 2020), h.16.

¹⁴ Abdillah, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019). h.1.pdf.

¹⁵ Sunyoto Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: CAPS, 2012) h.1.

hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai. Dalam kajian teori yang berkembang akhir-akhir ini, istilah yang banyak digunakan untuk membahas pegawai atau pekerja adalah sumber daya manusia. Penggunaan istilah sumber daya manusia dimaksudkan untuk lebih memperluas kajian sehingga lebih bersifat universal dan tidak mengarah pada satu bidang pekerjaan tertentu.

4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mungkin berbeda dengan manajemen personalia dilihat dari aspek-aspek tertentu. Manajemen sumber daya manusia lebih proaktif daripada reaktif, meliputi sistem yang lebih luas, memperlakukan tenaga kerja sebagai aset sosial dari pada biaya variabel, lebih berorientasi pada tujuan dari pada hasil dan fokus pada komitmen.¹⁶

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resource*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resource management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara

¹⁶ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: C.V ANDI OFSET, 2008) h.3.

sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Menurut Warther dan Davis mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang di dalam organisasi, untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Secara ringkas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal, yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari proses memperoleh, melatih, mengembangkan, menilai, mengompensasi, dan merencanakan karier kerja pekerja dengan memperhatikan hubungan ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan, keamanan, dan keadilan pekerja.¹⁷
- b. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.¹⁸

¹⁷ Basuki Wibawa, *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan dan Vokasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017) h. 315.

¹⁸ Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun*, (Jakarta : Bumi aksara, 2019) h. 8.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

- c. Menurut Schuler, mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.¹⁹
- d. Manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian. Kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan sisi pekerja dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan evaluasi pekerjaan. Sementara itu, dari sisi pekerja meliputi

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009) h.6.

kegiatan- kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.²⁰

- e. Menurut Marwansyah manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.²¹

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

Dalam lingkup pekerjaan bidang pendidikan, secara umum ada dua kelompok manusia dalam penyelenggara pendidikan, yang pada tataran teknis operasional dapat diistilahkan: (1) kelompok orang yang disebut peserta didik, dan (2) kelompok orang yang disebut pendidik dan tenaga kependidikan. Peserta didik adalah semua orang yang mengikuti pendidikan. Sedangkan pendidik dan kependidikan adalah semua orang

²⁰ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Perdana Media, 2009).

²¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Alfabeta, 2019), h.3.

yang menyelenggarakan proses pendidikan. Semua orang yang tergolong pendidik dan tenaga kependidikan itulah yang disebut sumber daya manusia pendidikan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan.

Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya. Samsudin mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- b. Tanggung jawab pengelola sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen keseluruhan.
- c. Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.

- d. Terdapat aksentusi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.²²

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Tujuan sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktek manajemen sumber daya manusia yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.²³

²² Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006) h. 76.

²³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipt,

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan. Tenaga kerja selain mampu cakap, dan terampil, juga harus mempunyai kemampuan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan tidak berarti apabila tidak diikuti moral kerja dan keahlian karyawan dalam mewujudkan tujuan.

6. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manusia. Hal ini berarti bahwa SDM berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitandengan : (1) Perencanaan dan desain organisasi; (2) Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi dan penempatan; (3) Pelatihan dan pengembangan; (4) Sistem kompensasi; (5) Pengintegrasian;

(6) Pemeliharaan; (7) Penilaian/evaluasi; (8) Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain.²⁴

2009) h. 118.

²⁴ Tesis Stefi Kristian Rumere, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Analitis Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia Gereja Di Gkjh Jemaat Sidomulyo*, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga 2016. Pdf.

Namun dalam tesis ini penulis tidak akan membahas secara keseluruhan, akan tetapi hanya difokuskan dalam lima kegiatan pokok yang meliputi:

- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
- 2) Rekrutmen, Seleksi
- 3). Penempatan kerja Sumber Daya Manusia
- 4) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 5) Penilaian/Evaluasi Sumber Daya Manusia

7. Manajemen SDM dalam Persepektif Islam dan Kristen

a. Manajemen SDM dalam Persepektif Islam

Dalam Islam manajemen sumber daya manusia mengacu pada apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW didasarkan pada konsep Islam mengenai manusia itu sendiri. Konsep Pertama: Manusia diciptakan untuk beribadah kepada Tuhan. Oleh karena itu segala kegiatan manusia harus merupakan bentuk ibadah, ibadah dalam arti luas, tidak hanya ibadah yang bersifat ritual. Setiap kegiatan manusia bisa bernilai ibadah jika diniatkan untuk mencari ke-ridhoan Tuhan. Bermasyarakat yang baik adalah ibadah, bekerja dengan giat merupakan ibadah, bahkan tidur pun bisa bernilai ibadah. Konsep kedua: Manusia adalah *khalifatullah fil ardhli* wakil Allah di bumi, yang bertugas memakmurkan bumi. Konsekuensi dari kedua konsep ini adalah segala kegiatan manusia akan dinilai dan

dipertanggungjawabkan kelak di akhirat. Dengan konsep tersebut Islam memandang bahwa masalah memange manusia bukan masalah yang sepele. Islam mengusahakan sumber daya manusia untuk ikut memakmurkan bumi dalam lingkup pengabdian kepada Tuhan dengan memanfaatkan seoptimal mungkin potensi yang telah dianugerahkan oleh Tuhan.

Djaelany Haluty, menerangkan dalam hal *recruitment & selection*, beliau sangat mementingkan profesionalisme. Beliau bersabda, *“Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kehancuran)-nya.”* (HR Bukhari dan Ahmad). Rasulullah juga bersabda, *“Siapa yang mengangkat seseorang sebagai pegawai dari suatu kaum, padahal pada kaum itu terdapat seseorang yang diridhai Allah (cakap, soleh dan beriman) maka ia telah berkhianat kepada Allah, Rasul-Nya dan orang-orang beriman.* (HR al-Hakim).²⁵

Rasulullah sangat memperhatikan masalah remunerasi. Dalam hadis riwayat Abdur-Razzaq dari Abu Hurairah dan Abu Sa’id al-Khudri, Nabi s.a.w.bersabda: *“Barang siapa mempekerjakan pekerja, beritahukanlah upahnya.”* Sedangkan dalam Hadis Riwayat Ibn Majah dari Ibnu Umar, bahwa Nabi bersabda: *“Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.”*

²⁵ Jurnal Djaelany Haluty, *Islam Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas*. Institut Agama Islam Negeri Sultan Amai Gorontalo. Pdf.

Hasan Langgulung mengemukakan beberapa pemikirannya tentang strategi pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia diantaranya dapat di tempuh melalui dari dua model, yaitu strategi pendidikan yang bersifat makro dan strategi pendidikan yang bersifat mikro. Strategi yang bersifat makro terdiri dari tiga komponen utama, yaitu pertama, tujuan pendidikan Islam yang mencakup pembentukan insan shaleh dan masyarakat shaleh. Kedua, dasar-dasar pokok pendidikan Islam yang menjadi landasan kurikulum terdiri dari 8 aspek; keutuhan, keterpaduan, kesinambungan, keaslian, bersifat ilmiah, bersifat praktikal, kesetiakawanan, dan keterbukaan. Ketiga, prioritas dalam tindakan yang meliputi penyerapan semua anak-anak yang mencapai usia sekolah, kepelbagaian jalur perkembangan, meninjau kembali materi dan metode pendidikan, pengukuhan pendidikan agama, administrasi dan perencanaan, dan kerja sama regional dan antar negara di dalam dunia Islam. Sedangkan strategi yang bersifat mikro hanya terdiri dari satu komponen saja, yaitu *tazkiyah al-nafs* (pembersihan jiwa). *Tazkiyah* itu bertujuan membentuk tingkah laku baru yang dapat menyeimbangkan roh, akal, dan badan seseorang.

Dalam hubungannya dengan *organizational management*, Rasulullah adalah manager yang piawai dalam mendelegasikan suatu tugas kepada para sahabatnya. Kemampuan pendelegasian yang baik ini dikarenakan beliau sangat mengenal karakter, potensi dan (minat)

masing-masing sahabatnya. Ada yang menarik dalam sejarah Islam, Umar bin Khatab adalah seorang yang tinggi besar, kuat serta pandai berperang. Akan tetapi Umar tak pernah diangkat menjadi panglima perang. Justru Usamah, pemuda 16 tahun, pernah ditugaskan menjadi seorang panglima perang. Itu karena Rasulullah paham, bahwa selain memiliki kompetensi dalam berperang, Umar memiliki kompetensi sebagai seorang pemimpin (*khalifah*). Dan dia disiapkan untuk itu.

Rasulullah juga telah mencontohkan *implementasi Participative Management*. Beliau kerap melibatkan para sahabatnya dalam pengambilan keputusan. Contoh yang monumental tentang manajemen partisipatif ini bisa dilihat dari keberhasilan Rasul dan sahabat dalam perang *Khandaq*. Di samping itu, Rasulullah juga sangat piawai dalam memberikan motivasi kepada sahabatnya secara tepat sesuai keadaan sahabatnya. Beliau tidak hanya memotivasi untuk masalah akhirat saja, Beliau juga memotivasi para sahabatnya untuk selalu optimal di semua posisi dan peran kehidupan masing-masing. Yang menarik adalah Rasulullah memberikan perhatian yang istimewa kepada semua sahabatnya, sehingga diriwayatkan bahwa setiap sahabat merasa bahwa dia adalah orang yang paling diperhatikan dan dicintai Rasul-Nya. Inilah salah satu bentuk *immaterial compensation* yang dicontohkan oleh Rasulullah. Pada praktiknya, Rasulullah tidak hanya sebagai seorang manager, beliau adalah seorang leader. Dan lebih dari itu, beliau tidak hanya menjadi seorang leader, tetapi leader yang mampu

mencetak leader-leader unggul. Hal ini bisa dilihat dari jejak khulafaur rasyidin dan semua sahabatnya.²⁶

b. Manajemen SDM dalam Persepektif Kristen

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kebutuhan vital dalam menjawab tuntutan kebutuhan akan layanan Gereja yang baik, layanan lembaga pendidikan yang baik, dan efektifitas organisasi/lembaga. Alkitab mengkisahkan latar belakang para Rasul atau murid Yesus yang berawal dari kelompok tidak terpelajar dan berprofesi sebagai nelayan. Tampaknya sebuah ironi yang mengejutkan ketika Yesus dalam misiNya yang besardengan waktu yang “tak banyak”, menetapkan murid-murid yang tidak memiliki “SDM” mempuni sebagai tim sekerjaNya. Namun sejarah pelayanan para Rasul memperlihatkan peran Roh Kudus dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) para Rasul. Penelitian ini bertujuan melihat karya Roh Kudus dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.²⁷

Kegiatan manajemen telah lama dilakukan oleh gereja, lebih kurang ketika munculnya kecenderungan untuk lebih menekankan organisasi gereja di abad ke-3. Secara historis, kegiatan manajemen juga telah dilakukan umat Allah, baik dalam Perjanjian Lama maupun

²⁶ Jurnal Djaelany Haluty, *Islam Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas*. Institut Agama Islam Negeri Sultan Amai Gorontalo. Pdf.

²⁷ Jurnal Teologi dan Pengembangan Pelayanan, Gidion, *Karya Roh Kudus Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (Sdm)*. Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 November 2022. Pdf.

Perjanjian Baru untuk mengelola kegiatan-kegiatan pelayanan. Alkitab banyak memberikan kesaksian mengenai kegiatan manajemen yang dilakukan oleh umat Allah. Secara khusus mengenai praktek manajemen dalam pembagian tugas pelayanan yang dilakukan oleh para Rasul untuk melayani janda-janda, dengan memilih dan mengutus pelayan-pelayan (*Diakonos*) khusus untuk melakukan tugas ini Kisah Para Rasul 6:1-6.

Di dalam konteks gereja, yang sebut sebagai SDM gereja adalah warga gereja yang secara administrative merupakan orang-orang yang nama dan identitasnya telah dicatat dalam buku induk sebagai anggota gereja. Warga gereja sebagai sumber daya berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Warga gereja adalah subjek yang berkehendak, yang oleh karena dorongan imannya dapat merancang, dan sekaligus mengevaluasi pelaksanaan serta hasilnya demi tujuan yang dikehendaki. Warga gereja merupakan sumber daya gereja yang paling utama, karena warga gereja adalah pelaku pekerjaan pelayanan gereja yang mempengaruhi mutu lembaga atau institusi gereja. Karena itu, tantangan yang segera harus dijawab gereja adalah bagaimana memanfaatkan secara memaksimalkan SDM gereja yakni warga gereja untuk dapat menunjang tercapainya tujuan gereja. Mengingat bahwa manusia diciptakan oleh Tuhan sebagai makhluk tertinggi diantara ciptaan yang lain, dengan tujuan agar manusia mampu mengelola semua sumber daya yang ada.

Kegiatan manajemen SDM dalam konteks gereja tidak terlepas dari bagaimana gereja memandang sumber daya manusianya.

Di gereja, istilah MSDM dikenal dengan berbagai istilah, antara lain: Pemberdayaan Warga Gereja (PWG) Pembinaan Warga Gereja, Pengelolaan SDM gereja, Pembangunan Jemaat, dll.²⁸

8. Standar Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan

Pendidikan Tinggi Keagamaan merupakan jenjang Pendidikan Tinggi setelah pendidikan menengah yang bertujuan mengembangkan potensi mahasiswa untuk mengkaji ilmu agama yang berwawasan integrasi ilmu, memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Misi utama PTK adalah mencari, menemukan, menyebarluaskan, dan menjunjung tinggi kebenaran. Agar misi tersebut dapat diwujudkan, maka perguruan tinggi sebagai penyelenggara Pendidikan Tinggi harus bebas dari pengaruh, tekanan, dan kontaminasi apapun seperti kekuatan politik dan/atau kekuatan ekonomi, sehingga Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan berdasarkan kebebasan akademik dan otonomi keilmuan.

Presiden Jokowi menetapkan PP 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan

²⁸ Tesis Stefi Kristian Rumere, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Analitis Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia Gereja Di Gkpw Jemaat Sidomulyo*, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga 2016. Pdf.

Pasal 30 ayat (3) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Aturan pelaksanaan ketentuan Pasal 30 ayat (3) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi ditetapkan Presiden Joko Widodo dalam PP 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan. Presiden Jokowi menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan pada tanggal 3 Juli 2019 di Jakarta.

PP 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan diundangkan di Jakarta oleh Menkumham Yasonna H. Laoly dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 120, dan Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan ke dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6362 pada tanggal 8 Juli 2019.

Pendidikan dalam PP 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar mahasiswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang

diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Perguruan Tinggi Keagamaan (PTK) adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi Keagamaan. Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) adalah PTK yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah. Perguruan Tinggi Keagamaan Swasta (PTKS) adalah PTK yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat. Pendidikan Tinggi Keagamaan adalah Pendidikan Tinggi yang diselenggarakan untuk mengkaji dan mengembangkan rumpun ilmu agama serta berbagai rumpun ilmu pengetahuan. Demikian dalam PP 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan.²⁹

B. Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Tenaga Kependidikan

Dalam Undang-undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 5 disebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri untuk diangkat menjadi penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan,

²⁹ [Jurnal pendidikan-tinggi-keagamaan](#) Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 November 2022.

pengembangan, pengawasan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.³⁰

Bilamana merujuk pada peraturan pemerintah nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan maka tenaga kependidikan terdiri atas pendidik, pengolah satuan pendidik, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.

Penegasan tentang tenaga kependidikan dalam peraturan tersebut mengisyaratkan bahwa tenaga kependidikan memiliki spectrum yang luas dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu peran dan tugas tanggung jawab wewenang dan kekuasaan tenaga kependidikan bersifat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran. Besarnya peran yang harus dilakukan tenaga kependidikan tersebut mengharuskan system pembinaan tenaga kependidikan memerlukan penanganan yang terencana agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.³¹

Tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat melalui proses perekrutan, seleksi, dan penempatan untuk menunjang proses terselenggaranya pendidikan tersebut. Tenaga kependidikan yang sudah memenuhi syarat-syarat dalam aturan undang-undang yang berlaku mendapatkan tugas sesuai dengan jabatannya.

³⁰ Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*, (Sukabumi, Nusaputra Press, 2021), h. 84-

³¹ Amiruddin, Wahyuli, h. 111.

2. Fungsi Tenaga Kependidikan

- a. Menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan
- b. Memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan.
- c. Memfasilitasi para tenaga pendidik, peserta didik dan tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya dalam menjalani suatu aktivitas pendidikan.
- d. Memberikan rasa nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan.
- e. Melayani kebutuhan peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.³²

Dengan fungsi tersebut maka pengelolaan tenaga kependidikan akan berjalan lancar dalam proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan tanpa fungsi tersebut juga maka pengelolaan tenaga kependidikan kurang berjalan lancar.

3. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Kependidikan

Pada ruang lingkup Manajemen tenaga kependidikan terdapat 8 bagian diantaranya, perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, penilaian pegawai, promosi dan mutasi, kompensasi pegawai, penghargaan pegawai, pemberhentian. Masing-masing ruang lingkup dijabarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan

³² Murni, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, Jurnal Intelektuaklita Volume 5, No 2, 2017. h. 37.

Perencanaan berkaitan dengan pengertian sumber daya manusia, lingkup perencanaan sumber daya manusia pendidikan, langkah-langkah perencanaan, dan analisis jabatan. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan merupakan kegiatan melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas, biaya dan aktivitas dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada. Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat persoalan yang sangat menonjol yaitu menyiapkan suatu konsep keputusan yang akan dilaksanakan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memilih sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai suatu keputusan tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan sumber daya manusia dan selanjutnya merumuskan upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upaya terus mencakup kegiatan menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi personel yang diperlukan tersedia pada saat dan posisi yang tepat sesuai dengan tuntutanannya.³³

Malayu S.P. Hasibuan menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan

³³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 55.

kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.³⁴

Wilson Bangun menyebutkan suatu strategi kompetitif atau suatu perusahaan yang di peroleh dari masukan sumber daya manusia akan menjadi dasar dalam perencanaan sumber daya manusia.³⁵

Menurut Safarudin Alwi, perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan sebagai implementasi visi dan misi perusahaan atau lembaga telah ditetapkan. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan SDM seperti apa yang akan diinginkan baik secara kuantitas maupun secara kualitas.³⁶

Begitu pentingnya sebuah perencanaan dalam sebuah organisasi atau lembaga karena memiliki manfaat agar sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dapat digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dari lembaga atau organisasi tersebut. Perencanaan juga langkah awal yang digunakan dalam sebuah organisasi untuk tercapainya tujuan yang diinginkan.

b. Rekrutmen Pegawai

³⁴ Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*, (Sukabumi, Nusaputra Press, 2021), h. 78.

³⁵ Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*, (Sukabumi, Nusaputra Press, 2021), h. 87.

³⁶ Irjus Indrawan dan Daharmi Astuti, *Manajemen Personalia dan Kearsipan Sekolah*, (Klateng: Lakeisha, 2020), h. 49.

Setelah dilakukan analisis jabatan dan sudah diketahui kebutuhan yang direncanakan, langkah selanjutnya dalam fungsi manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen (*recruitment*). Secara umum diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja yang ada. Rekrutmen merupakan proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan tujuan organisasi. Rekrutmen juga dapat dimaknai sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaan sesuai yang dibutuhkan organisasi. Rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon pelamar, sehingga organisasi memiliki kesempatan yang lebih banyak untuk melakukan seleksi terhadap calon yang sesuai dengan standar kualifikasi yang diperlukan oleh organisasi. Secara spesifik rekrutmen adalah serangkaian aktivitas dan proses yang digunakan untuk memperoleh sejumlah calon pelamar pegawai. Rekrutmen dilakukan sebagai upaya pencarian calon pegawai yang potensial untuk dipilih dan ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai antara potensi yang dimiliki dengan tuntutan lingkungan kerja.

Menurut Castetter, rekrutmen diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan dalam pengelolaan ketenagaan yang dirancang untuk memperoleh tenaga dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan untuk

melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam system sekolah. Menurut Suparno Eko Widodo Rektumen adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan guna yang diidentifikasi dalam perencanaan pegawai.³⁷

Menurut Wirman Syafri dan Alwi rekrutmen adalah suatu proses yang diawali dengan keinginan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia sampai pada pelamar yang memasukkan berkas lamarannya. Jadi proses rekrutmen terpisah dari proses seleksi. Proses seleksi di lakukan setelah proses rekrutmen di lakukan.³⁸

Pada proses rekrutmen ini dalam sebuah lembaga atau organisasi akan menerima pelamar-pelamar yang melamar pada perusahaan mereka sebanyak mungkin, karena dengan begitu mereka atau pihak organisasi tersebut akan memiliki banyak pilihan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dan supaya mereka dapat menyaring calon karyawan yang bermutu.

1) Tahapan-Tahapan Rekrutmen

Langkah-langkah proses rekrutmen tenaga kependidikan yang berhubungan dengan efektivitas penyeleksian sebagai berikut:

³⁷ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 55.

³⁸ Tuti Khairani Harahap, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jawa Tengah: Tahta Media Group, 2021), h. 20.

- a) Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan sumber daya tenaga kependidikan dalam berbagai jenis dan kualifikasinya sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan.
- b) Membuka pendaftaran bagi pelamar atau sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan-persyaratan administratif maupun persyaratan akademik.
- c) Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan. Standar seleksi, misalnya menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, pengetahuan umum, keterampilan komunikasi, motivasi, sikap dan nilai-nilai, kesehatan mental, kemandirian bekerja di dunia pendidikan dan faktor-faktor lain yang ditetapkannya. teknik-teknik seleksi yang dapat digunakan atau cara-cara yang dapat ditempuh yaitu:
 - 1. Pengumpulan informasi tentang calon-calon yang memberi harapan baik. Informasi ini bisa mencakup *personal references* atau *employment references*.
 - 2. Penyelenggaraan testing secara tertulis misalnya penggunaan tes psikologi, tes pengetahuan.
 - 3. Penyelenggaraan testing secara lisan atau wawancara seleksi yaitu percakapan formal yang dilakukan secara cukup mendalam untuk mengevaluasi calon, apakah ia dapat diterima atau tidak.

4. Pemeriksaan media atau kesehatan calon, baik dengan informasi kesehatannya, maupun pemeriksaan yang dilakukan secara langsung oleh tim yang sengaja dibentuk.³⁹

Pada tahapan ini dengan menyebarkan pengumuman tentang kebutuhan tenaga kependidikan maka lebih mudah mendapatkan calon tenaga kependidikan dengan kualifikasi atau persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Seleksi juga suatu proses yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja memenuhi syarat atau mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam spesifikasi pekerjaan. Tujuannya untuk mendapatkan karyawan yang dapat membantu tercapainya tujuan karyawan atau usaha untuk memperoleh tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

Menurut Henry Simamora, seleksi yaitu proses pemilihan dari kelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria

³⁹ Nasir Usman & Murniati, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Tangerang Selatan: An1mage, 2019), h. 40.

⁴⁰ Tuti Khairani Harahap, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jawa Tengah: Tahta Media Group, 2021), h. 20.

seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.⁴¹

Menurut Sondang P. Siagian seleksi proses yang terdiri dari berbagai spesifikasi, yang diambil untuk memutuskan pelamar yang mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan di tolak.⁴²

Dalam proses penyeleksian yaitu memilih calon pegawai yang berkualitas dan memiliki kualifikasi sesuai dengan syarat yang telah ditentukan untuk posisi jabatan tertentu pada lembaga atau organisasi tersebut.

d. Penempatan Pegawai

Prinsip dasar penempatan dan penugasan pegawai adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut yaitu “orang yang tepat di tempat yang tepat” di mana harus memperhatikan bidang keahlian yang dimiliki oleh tenaga kependidikan. Menurut PP No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai sipil sebagaimana telah diubah dengan PP No. 13 tahun 2002 bahwa pengangkatan dan penempatan harus memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan di mana akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi

⁴¹ Luis Marnisah dan Fakhry Zamzam, *Manajemen Analisis Jabatan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), h. 7.

⁴² Luis Marnisah dan Fakhry Zamzam, *Manajemen Analisis Jabatan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), h. 7.

pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Selain itu juga harus memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.⁴³

Tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon karyawan yang diterima, (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan. Dengan penempatan yang tepat ini maka semangat kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.⁴⁴

Penempatan proses tindak lanjut dari rekrutmen dan seleksi yaitu seorang calon pegawai yang telah dinyatakan lulus/diterima siap untuk ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasinya.

e. Pembinaan dan Pengembangan

Pembinaan dan pengembangan profesionalisasi pegawai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan. Dari perspektif institusi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah di perguruan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi harus mampu

⁴³ Hade Afriansyah, “*Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*”, <https://osf.io/preprints/num36/>, (diakses pada tanggal 29 desember 2022).

⁴⁴ Hairul Anwar, Padly, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Barjarmasin:Poliban Press, 2020), h. 19.

mengadakan pembinaan dan pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja, penerapan inovasi dan fleksibilitas dalam peningkatan mutu pendidikan.⁴⁵

Pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan kegiatan yang menekankan pada aspek perbaikan dan peningkatan kualitas tenaga kependidikan yang sesuai dengan perubahan zaman.⁴⁶

Dengan mendapatkan pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan maka pegawai dapat mengembangkan kemampuan atau keterampilannya sehingga pengelolaan administrasi di perguruan tinggi tersebut dapat meningkat dan berjalan dengan baik. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan juga sangat penting demi tercapainya kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga mempunyai kualitas yang bermutu.⁴⁷

Pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi pendidikan di masa depan. Pembinaan tenaga kependidikan diadakan dalam upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja di Lembaga/perguruan tinggi. Dalam upaya pembinaan tenaga kependidikan, dilaksanakan

⁴⁵ Warisno, *Strategi Manajemen Pengembangan Mutu Pendidikan Berbasis Akhlak*, (Malang: Literasi Nusantara, 2018), h. 12

⁴⁶ Syafruddin Umar, *Pengantar Pendidikan Islam (mewujudkan kualitas SDM Dalam Perspektif Al-Qur'an)*, (Depok:PT Raja Grafindo, 2020), h. 82.

⁴⁷ Warisno, *Strategi Manajemen Pengembangan Mutu Pendidikan Berbasis Akhlak*, (Malang: Literasi Nusantara, 2018), h. 16.

pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya peningkatan pegawai agar lebih berkualitas dalam kinerjanya.⁴⁸

Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha untuk menggunakan dan memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi tumbuhnya keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.⁴⁹

Dalam pembinaan dan pengembangan untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bukan hanya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai tetapi untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki pegawai untuk kepentingan pegawai atau lembaga itu sendiri. Dengan demikian juga untuk memperbaiki efektifitas tugas pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

f. Penilaian/Evaluasi Pegawai

Penilaian tenaga kependidikan tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan

⁴⁸ Amiruddin Tumanggor, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: K-Media, 2021), h. 82

⁴⁹ Irjus Indrawan, Dkk. *Manajemen Personalia dan Kearsipan Sekolah*, (Jawa Tengah: Lakeisha, 2020), h. 24.

dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi kenaikan gaji pendidikan dan latihan. Penilaian pegawai atau tenaga kependidikan yang dilakukan oleh pemimpin hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Penilaian ini tidak hanya penting bagi perguruan tinggi, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri, dikarenakan penilaian terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik dari berbagai hal seperti kemampuan kelebihan, kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, pengembangan karier.⁵⁰

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.⁵¹

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan untuk mencapai tujuan ini. Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*),

⁵⁰ Arbangi, Dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jakarta:Kencana, 2016), h. 65.

⁵¹ Hairul Anwar dan Padli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Banjarmasin:Poliban Press, 2020), h. 36

praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan lembaga. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Disamping harus *job relation* dan praktis, evaluasi prestasi kerja (*performance standards*), agar efektif standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Evaluasi juga memberikan ukuran-ukuran prestasi kerja yang diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini agar berguna harus mudah digunakan, reliable dan melaforkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.⁵²

Dengan penilaian maka pimpinan dapat mengevaluasi bagaimana mengetahui cara kinerja pegawai apakah pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diberikan sebelumnya. Penilaian ini juga memberikan keuntungan pada diri sendiri karena dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja.

4. Tugas Tenaga Kependidikan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 Ayat (1) disebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan,

⁵² Hairul Anwar, Padly, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Barjarmasin:Poliban Press, 2020), h. 37

pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁵³

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik dari pemerintah maupun kebutuhan masyarakat, merekapun memiliki hak dan kewajiban dalam menjalankan tugas yaitu:

- a) Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - 1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
 - 2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
 - 3) Pembinaan karier yang sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
 - 4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
 - 5) Kemampuan untuk menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
- b) Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
 - 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif dan dialogis.
 - 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.

⁵³ Umar, *Pengantar Profesi Keguruan*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), h. 50.

- 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.⁵⁴

5. Kinerja Tenaga Kependidikan

Pada dasarnya, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mencakup:

- a) Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b) Kualitas kerja adalah kesesuaian hasil kerja dengan standar dan batas waktu yang telah ditentukan.
- c) Kemandirian kerja adalah kemampuan melaksanakan proses-proses pekerjaan.⁵⁵

Kinerja tenaga kependidikan merupakan proses penilaian atau evaluasi terhadap pegawai dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.

Sedarmawayanti, Kinerja terjemahan dari *Performance* berarti:

⁵⁴ Cucun Sunaengsih, *Pengelolaan Pendidikan*, (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), h. 141-143.

⁵⁵ Mahfuzi Anwar, *Analisis Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Dosen dan Karyawan) pada STIMI Banjarmasin*, Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 1, No. 2, 2017. h. 3.

- a) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- b) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- d) Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai out come yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama waktu tertentu pula.
- e) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan hasil kerja yang dicapai tenaga kependidikan maka pemimpin dapat mengetahui sejauh mana hasilnya sehingga pemimpin juga dapat menilai tingkat hasil prestasi pekerjaannya.

Schelur dan Jackson menjelaskan penilaian kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja adalah proses format untuk mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM yang ada telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki

lembaga, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja personil merupakan refleksi dari berkembang tidaknya lembaga. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil.⁵⁶ Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil personil dalam lingkup tanggung jawabnya.

Hasil kerja tenaga kependidikan baik secara kuantitas dan kualitas dan Kesesuaian dengan hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi dapat dilihat dari penilaian yang dilakukan atasan. Atasan yang memberikan penilaian terhadap kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi adalah Rektor. Atasan memberikan penilaian terhadap tenaga kependidikan berdasarkan pengamatan dan hasil kerja tenaga kependidikan.

Atasan menilai tenaga kependidikan dengan menggunakan empat belas indikator, yaitu.⁵⁷

- a) Memberikan layanan sesuai dengan SOP
- b) Memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi permintaan pengguna
- c) Memiliki inovasi dalam melaksanakan tugas
- d) Melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan

⁵⁶ Mahfuzi Anwar, *Analisis Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan (Dosen dan Karyawan) pada STIMI Banjarmasin*, Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 1, No. 2, 2017. h. 4.

⁵⁷ Suprato, Dkk. *Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Selama Work From Home Studi Kasus di Universitas Negeri Surabaya*, Jurnal Of Public Sector Innovations Volume 2, No 2, Mei, 2021. h. 92.

- e) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- f) Bersikap ramah
- g) Bersikap bersahabat
- h) Melaksanakan tugas secara adil
- i) Layanan yang diberikan tepat waktu
- j) Memberikan layanan secara efisien
- k) Memiliki kemampuan kerja tinggi
- l) Kualitas hasil kerja sangat memuaskan
- m) Mempunyai kemampuan kerjasama yang baik dalam menyelesaikan hasil kerja
- n) Kuantitas hasil kerja sesuai target.

Penilaian ini sangat berpengaruh bagi kinerja tenaga kependidikan dengan ini kepala sekolah akan mengetahui sejauh mana hasil dari pekerjaan atau tanggung jawab yang telah di amanahkan sebelumnya. Dengan memberikan kompensasi terhadap pegawai maka dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

C. Kajian Terdahulu

1. Jurnal Penelitian Mukhlisoh, dengan judul Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan usulan madrasah ke Kantor Wilayah Kementerian Agama dengan menggunakan tiga analisis yaitu melalui analisis kebutuhan, analisis jabatan, analisis beban kerja, sehingga mampu melakukan analisis kelebihan dan kekurangan. Proses seleksi pendidik dan tenaga kependidikan honorer dilakukan dengan menentukan kualifikasi

penerimaan sehingga diperoleh pendidik yang berkompeten sesuai dengan mata pelajaran yang diampu dan bagi tenaga kependidikan disesuaikan dengan skill dan keahlian yang dibutuhkan lembaga. Kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan berupa bimtek, spiritual quantum learning, studi lanjut, pengembangan diri melalui musyawarah guru mata pelajaran, kegiatan pengajian dan pembinaan.⁵⁸ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah Mukhlisoh lebih fokus kepada Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan pada lingkup Madrasah Tsanawiyah sedangkan penulis lebih fokus kepada Implementasi manajemen sumber daya tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

2. Jurnal penelitian Suarga, dengan judul Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. Temuan penelitian ini menegaskan tugas dan fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada UU No 14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Sementara Tugas tenaga kependidikan Berdasarkan UU No 20 Tahun 2003 Pasal 39: (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai

⁵⁸ Mukhlisoh, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh*, Jurnal Kependidikan Vol. 6 No 2 November 2018, h. 2

hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁵⁹ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah Suarga lebih fokus kepada tugas dan fungsi manajemen sedangkan penulis lebih fokus kepada Implementasi manajemen sumber daya tenaga kependidikan.

3. Jurnal penelitian Ahmad Mustofa dengan judul penelitian Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Dlanggu Kabupaten Mojokerto. Hasil temuan penelitian ini menegaskan Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan, kegiatankegiatan yang berhubungan dengan perencanaan kebutuhan SDM, pengadaan SDM, penilaian dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif yang diusahakan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditentukan. Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Dlanggu sudah dapat dikatakan baik dengan indikator pencapaian guru terhadap kualifikasi yang dicantumkan pada standar nasional pendidikan. Namun tidak cukup demikian, fungsi-fungsi manajemen terus diupayakan dan dioptimalkan demi tercapainya mutu yang lebih baik atau diatas standar.⁶⁰ Perbedaan

⁵⁹ Suarga, *Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jurnal Idaarah, Vol 3 No. 1 Juni 2019, h. 171

⁶⁰ Ahmad Mustofa, *Manajemen Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 1 Dlanggu Kabupaten Mojokerto*. Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam Vol. 8 No. 1 Mei 2018

penelitian ini dengan penelitian penulis adalah Ahmad Mustofa lebih fokus kepada Manajemen mutu Pendidik sedangkan penulis lebih fokus kepada Implementasi manajemen sumber daya tenaga kependidikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajerial. Pendekatan manajerial yaitu sebuah pendekatan yang bersifat sistematis, karena pengelolaannya yang teratur dalam melibatkan fungsi-fungsi manajemen.⁶¹

Pengelolaan tenaga kependidikan merupakan salah satu kegiatan yang perlu dipersiapkan sedemikian rupa untuk mendukung pengelolaan pada manajemen tenaga kependidikan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bersifat deskriptif/menggambarkan. Proses penelitian dan pemanfaatan landasan teori dilakukan agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.⁶²

Nasution menyebutkan bahwa penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungannya, berinteraksi dengan

⁶¹ H. Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2017), h. 21

⁶² Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia, 2019), h. 6

mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.⁶³

2. Tempat dan Waktu

Waktu penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan. Penelitian ini mengambil lokasi di Institut Agama Islam Negeri Manado dan Institut Agama Kristen Negeri Manado.

3. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Pengertian informan adalah orang yang dianggap mengetahui dengan baik tentang masalah yang diteliti dan bersedia untuk memberikan informasi kepada peneliti. Dalam penelitian kualitatif posisi narasumber sangat penting. Informan merupakan tumpuan pengumpulan data bagi peneliti dalam mengungkap permasalahan penelitian.

Informan menurut Moleong adalah orang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian sehingga ia harus memiliki banyak pengetahuan mengenai latar penelitian.⁶⁴ Berdasarkan uraian yang telah disebutkan maka pemilihan informan adalah

⁶³ Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 130.

⁶⁴ Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 164

yang utama sehingga dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang manajemen sumber daya tenaga kependidikan maka peneliti memutuskan informan kunci yang sesuai dengan penelitian ini adalah: Kepala Biro AUAK, Analisis SDM, Analisis Kepegawaian dan Tenaga Kependidikan di bagian kepegawaian.

4. Data dan Sumber Data

1. Data penelitian

Data adalah informasi yang diambil melalui dokumentasi, wawancara dan observasi yang dilakukan dengan menggunakan pedoman instrument penelitian. Dalam hal ini adalah data tentang perencanaan, pengangkatan/rekrutmen, penempatan, pengembangan dan pelatihan, dan penilaian/evaluasi sumber daya Tenaga Kependidikan.

2. Sumber Data

Sumber data dalam suatu penelitian adalah subjek dari mana data yang diperoleh. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah:

- a. Data Primer adalah data yang berdasarkan dari sumbernya langsung, jenis data penelitian primer ini bisa didapatkan oleh peneliti langsung dari sumber datanya. Jenis data penelitian primer ini bisa disebut juga sebagai data asli.

- b. Data Sekunder berbeda dengan data primer yang bisa didapatkan secara langsung dari sumbernya, data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada.⁶⁵

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam setiap penelitian ilmiah diperlukan adanya data yang relevan dengan persoalan yang dihadapi, karna kualitas data juga ditentukan oleh kualitas alat pengambilan/pengukuran. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Teknik observasi

Teknik observasi adalah suatu cara untuk pengumpulan data yang diinginkan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung, teknik ini meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera.

Dalam arti luas teknik observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan langsung yang dilakukan peneliti, tetapi juga bisa dilakukan secara tidak langsung.⁶⁶

b. Teknik interview/ wawancara

Teknik interview atau wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan kedua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan diwawancarai yang

⁶⁵ H. M. Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta:Kencana, 2017), h. 137.

⁶⁶ Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: PT. Refika Cipta, 2003), h. 136

memberikan jawaban atas pertanyaannya tersebut. Margono dalam hal ini memberikan batasan bahwa wawancara merupakan alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.⁶⁷

c. Teknik dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar-gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

6. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan langkah penting dalam pola prosedur penelitian. Instrumen berfungsi sebagai alat bantu dalam mengumpulkan data, misalkan metode wawancara yang instrumennya pedoman wawancara. metode angket atau kuesioner, instrumennya berupa angket atau kuesioner. Metode tes, instrumennya adalah soal tes, tetapi metode observasi instrumennya bernama checklist.⁶⁸

Pada penelitian ini yang akan digunakan yaitu:

- a. Pedomanan Wawancara, di mana peneliti melakukan wawancara dengan menanyakan beberapa pertanyaan tersruktur tentang implementasi manajemen tenaga kependidikan kepada responden.

⁶⁷Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 164

⁶⁸ Sandu Siyoto & M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), h. 75.

- b. Dokumentasi, di mana peneliti tersebut melakukan sesi dokumentasi untuk sebagai pelengkap data.

7. Analisis Data

Menurut Sugiono analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang harus dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.⁶⁹

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif (berupa kata-kata bukan gambar).

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh di lapangan melalui wawancara mendalam, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga mudah dipahami. Analisis data juga dimaknai sebagai mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam satu pola, tema kategori, dan satuan orang yang dasar.⁷⁰

⁶⁹Sugiono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 240

⁷⁰ Helaluding & Hengky Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Sebuah Tinjauan Teori & Praktif*, (Jakarta: Sekolah Tinggi Theologi Jaffray, 2019), h. 102.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian

Sebagaimana judul Tesis yang diangkat oleh peneliti yaitu “**Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado**” maka peneliti lebih etisnya menguraikan gambaran umum atau profil Perguruan Tinggi yang menjadi lokasi penelitian yang berada di bawah naungan Kementerian Agama yaitu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado dan Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Manado. Lebih jelasnya peneliti narasikan sebagai berikut :

1. IAIN Manado⁷¹

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado adalah satu-satunya Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara, Indonesia. IAIN Manado didirikan berdasarkan pada Surat Keputusan Presiden Nomor 147 Tanggal 17 Oktober 2014 yang merupakan perubahan bentuk dari Sekolah Tinggi Islam Negeri (STAIN) Manado. Setelah berjalan kurang lebih 18 tahun, tepat pada bulan Oktober tahun 2014 setelah melewati berbagai proses seleksi Kementerian Agama dan Menpan, akhirnya STAIN Manado di sahkan menjadi IAIN Manado.

⁷¹Website “IAIN Manado.” Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 juli 2023.

Kelahiran STAIN Manado dilegalisasi dengan sebuah kekuatan hukum KEP. MENAG NO. 18 Tahun 1988 tanggal 5 Juli 1998. Sebelumnya perguruan tinggi ini masih berupa sebuah fakultas Syariah IAIN Alauddin di Manado yang dipimpin oleh Dekan Drs. M. Idris Ya'kub, Setelah itu kepemimpinan perguruan tinggi ini dipimpin oleh Drs. Ridwan Sarib. Pada tanggal 30 Juni 1997, berdasarkan KEPRES. No 11 Tahun 1997, Fakultas Syariah IAIN Alauddin kemudian dikembangkan menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Manado (STAIN). Berbagai program strategi yang dikembangkan oleh STAIN Manado terealisasi atas dasar argumen dan realita yaitu:

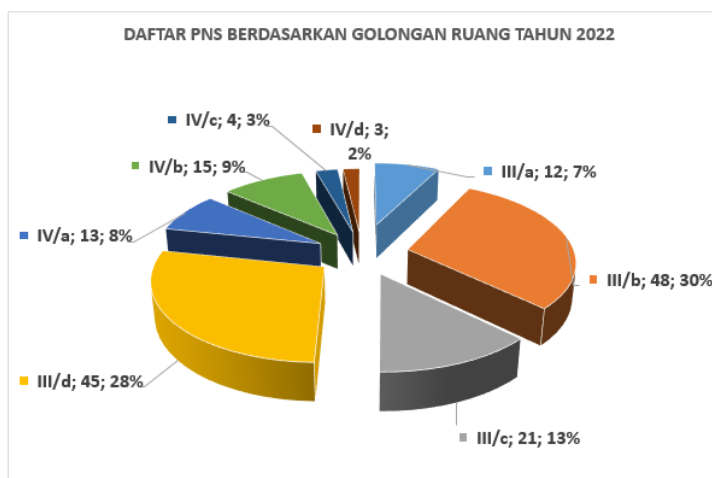
- a. STAIN Manado merupakan satu-satunya perguruan Tinggi Islam yang terdapat di Sulawesi Utara.
- b. Berdirinya STAIN Manado adalah harapan dan amanah dalam menyongsong percaturan pendidikan global.

Setelah berjalan kurang lebih 18 tahun, tepat pada bulan Oktober tahun 2014 setelah melewati berbagai proses seleksi Kementerian Agama dan Menpan, akhirnya STAIN Manado di sahkan menjadi IAIN Manado. berselang empat bulan setelah SK IAIN Manado tepatnya tanggal 4 maret dilantiklah Prof. Dr. Rukmina Gonibala, M.Si sebagai Rektor Pertama IAIN Manado periode 2015 s.d 2019 dan dilanjutkan oleh Delmus Puneri Salim, M.A.,M.Res.,PhD Periode 2019 s.d 2023.⁷²

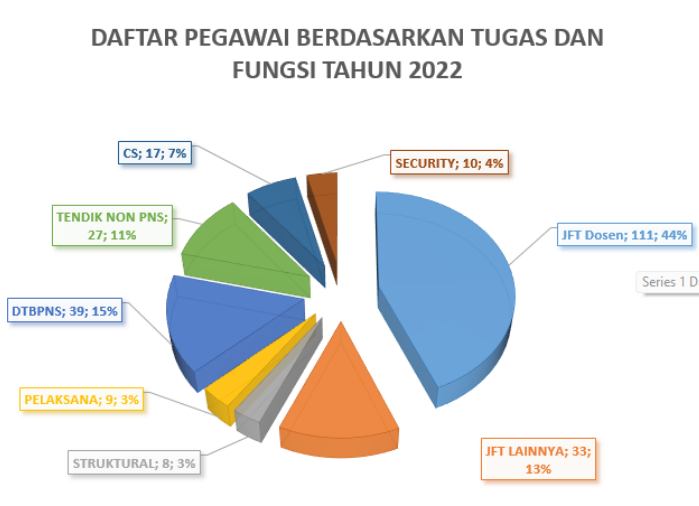
⁷² Sub Bagian OKPP IAIN Manado, 2022

BEZETTING INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO 2022						
Golongan Ruang		Jenis Ketenagaan		Pendidikan		STATUS
III/a	12	JFT Dosen	111	S3	50	PNS 161
III/b	48	JFT LAINNYA	33	S2	73	NON PNS 93
III/c	21	STRUKTURAL	8	S1	37	
III/d	45	PELAKSANA	9	SMA	1	Total 254
IV/a	13	DTBPNS	39			
IV/b	15	TENDIK NON PNS	27	Total	161	
IV/c	4	CS	17			
IV/d	3	SECURITY	10			
IV/e						
Total		Total	254			

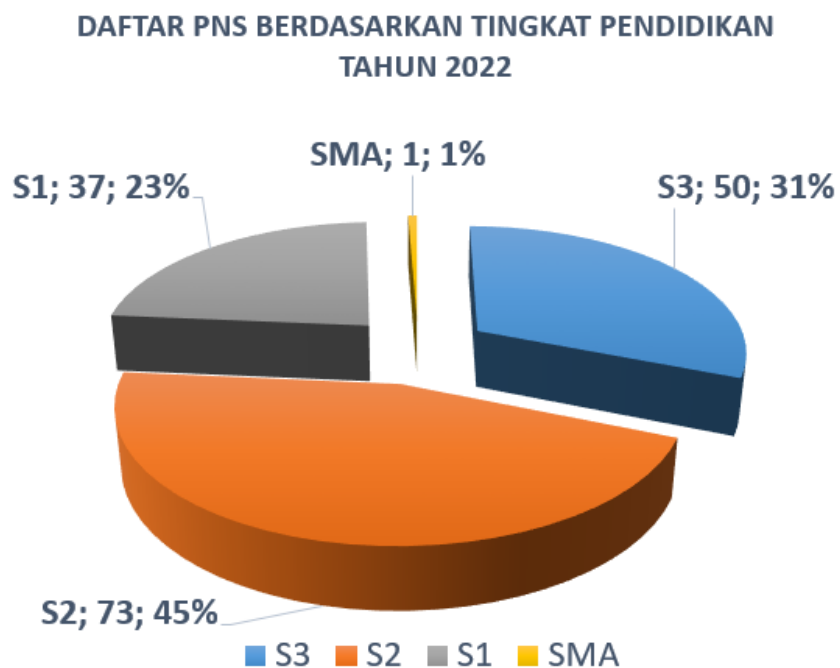
Gambar 5.1 Bezetting IAIN Manado



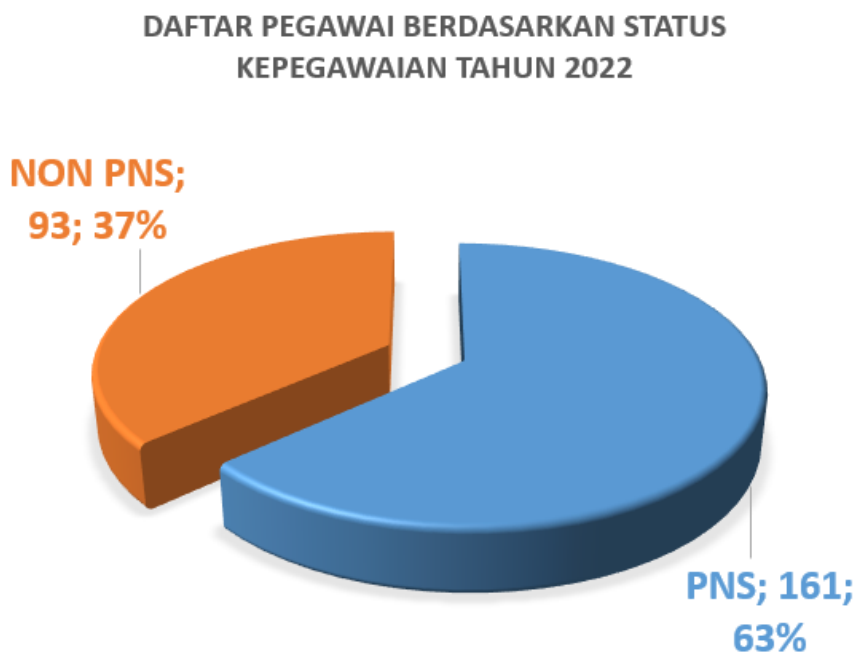
Gambar 5.2 Statistik PNS berdasarkan Golongan Ruang di IAIN Manado



Gambar 5.3 Statistik PNS berdasarkan Tugas dan Fungsi di IAIN Manado



Gambar 5.4 Statistik PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan di IAIN Manado



Gambar 5.5 Statistik PNS berdasarkan Status Pegawai di IAIN Manado

Adapun Visi dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu berbasis masyarakat

multikultural di Indonesia. Sedangkan Misi dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado adalah:

- a. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat dalam bidang keagamaan Islam yang berkualitas berbasis masyarakat multibudaya di Indonesia.
- b. Meningkatkan mutu sistem tata kelola kelembagaan berdasarkan standar nasional pendidikan tinggi.
- c. Memelihara khasanah budaya nasional, kearifan lokal, dan kerukunan umat beragama di Indonesia.

Adapun tujuan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado adalah sebagai berikut:

- a. Menghasilkan lulusan yang ahli di bidangnya, beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berbudaya, mandiri, dan berguna di dalam kehidupan masyarakat.
- b. Menghasilkan karya penelitian yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dan masyarakat multikultural.
- c. Menghasilkan produk pengabdian kepada masyarakat yang bermutu sehingga berdampak pada peningkatan produktifitas dan kesejahteraan masyarakat.
- d. Meningkatkan mutu tata kelola pada seluruh aspek kelembagaan berdasarkan standar nasional pendidikan tinggi.

- e. Meningkatkan peran institusi dalam memelihara khasanah budaya bangsa, kearifan lokal, dan kerukunan umat beragama di Indonesia.

Fakultas yang tersedia di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado ada 4 yaitu:⁷³

1. **Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan** Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan didirikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor: 147 tanggal 17 Oktober 2014 Tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan memiliki 6 Prodi yang terdiri dari:
 1. Program Studi Pendidikan Agama Islam
 2. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
 3. Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
 4. Program Studi Tadris Bahasa Inggris
 5. Program Studi Pendidikan Bahasa Arab
 6. Program Studi Pendidikan Anak Usia Dini
2. **Fakultas Syariah** Pada tanggal 17 Oktober 2014 bertepatan dengan tanggal 22 Dzulhijjah 1435 H, STAIN Manado berubah menjadi IAIN Manado sehingga Jurusan Syariah STAIN Manado menjadi Fakultas Syariah IAIN Manado dan bertekad untuk menjadi pusat pengembangan sumber daya manusia dan ilmu syariah berbasis multicultural di Sulawesi Utara pada Tahun 2020. Fakultas Syariah memiliki 2 (dua) Program Studi yaitu :

⁷³ Sub Bagian OKPP IAIN Manado, 2023

- a. Program Studi Ahwal Al Syakhsiyyah (AS)
 - b. Program Studi Hukum Ekonomi Syari'ah (HES)
3. **Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah** Adapun Visi dari Ushuluddin Adab dan Dakwah adalah menjadi Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah sebagai pusat pendidikan, pengkajian dan pengembangan ilmu-ilmu ke-Islaman yang berkontribusi pada kemajuan masyarakat multicultural dikawasan Indonesia Timur tahun 2012. Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah memiliki 5 (lima) Prodi yaitu:
- a. Program Studi Ilmu al-Qur'an dan Tafsir
 - b. Program Studi Sejarah Peradaban Islam (SPI) dulu SKI.
 - c. Program Studi Sosiologi Agama
 - d. Program Studi Manajemen Dakwah
 - e. Program Studi Psikologi Islam
4. **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam** merupakan salah satu dari empat Fakultas dilingkungan IAIN Manado saat ini. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam memiliki 2 (dua) Program Studi yaitu
- a. Program Studi Ekonomi Syari'ah
 - b. Program Studi Perbankan Syari'ah

Selain memiliki 4 (empat) Fakultas dan 17 (tujuh belas) Prodi S1 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado juga membuka Program Pascasarjana, Keberadaan Program Pascasarjana di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado memiliki perjalanan yang panjang. Pada awalnya, pendidikan

pascasarjana diselenggarakan dalam bentuk Kelas Jauh (KJ) atas kerjasama penyelenggara Program Pascasarjana IAIN Alauddin Makassar sejak tahun 2002 s.d. tahun 2009. Namun seiring dengan adanya aturan yang melarang penyelenggaraan pendidikan Kelas Jauh (KJ) termasuk penyelenggaraan pendidikan pada pascasarjana, maka penyelenggaraannya sejak tahun 2009, dikembalikan dan diserahkan kepada IAIN Alauddin Makassar sebagai penyelenggara utama program tersebut. Adapun 4 (empat) Program Studi di Pascasarjana sebagai berikut:

1. Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam memiliki VISI :
Menjadi pusat rujukan pengembangan teori dan praktik pendidikan agama Islam berbasis multikultural-transdisipliner di tingkat nasional tahun 2025.
2. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam memiliki VISI :
Menjadi pusat rujukan pengembangan teori dan praktik Manajemen Pendidikan Islam berbasis multikultural-transdisipliner di tingkat nasional tahun 2025.
3. Program Studi Magister Akhwal Syahsiyyah memiliki VISI : Menjadi pusat rujukan pengembangan teori dan praktik Akhwal Syahsiyyah berbasis multikultural-transdisipliner di tingkat nasional tahun 2025.
4. Program Studi Magister Ekonomi Syariah memiliki VISI : Menjadi pusat rujukan pengembangan teori dan praktik Ekonomi Syari'ah berbasis multikultural-transdisipliner di tingkat nasional tahun 2025.

Selain Memiliki 4 (empat Fakultas) dan 4 Prodi Program Magister Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado juga mempunyai 2 (dua) Lembaga dan 3 (tiga) unit Pengelola yaitu:

1. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) merupakan lembaga baru seiring alih status STAIN Manado menjadi Institut agama Islam Negeri IAIN Manado pada tahun 2015 saat masih STAIN, namanya adalah P3M (Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat) tugas LP2M adalah memfasilitasi, mengkoordinasi dan melakukan penelitian, kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan studi gender dan anak ada tiga pusat di LP2M, yaitu: 1) Pusat Penelitian dan Penerbitan 2) Pusat Pengabdian pada Masyarakat 3) Pusat Studi Gender dan Anak.
2. Lembaga Penjamin Mutu Lembaga Penjamin Mutu (LPM) di lingkungan Institut agama Islam Negeri IAIN Manado merupakan salah satu lembaga yang mempunyai tugas mengkoordinasikan, mengandalikan, mengaudit, memantau, menilai dan mengembangkan mutu penyelenggaraan kegiatan akademik. Dalam melaksanakan tugasnya, LPM menyelenggarakan fungsi pelaksanaan, penyusunan, rencana, evaluasi program dan anggaran, serta pelaporan, pelaksanaan mutu akademik, pelaksanaan audit, pemantauan dan penilaian mutu akademik dan pelaksanaan

administrasi lembaga, LPM membawahi Pusat pengembangan Standar Mutu dan Pusat Audit dan Pengendalian Mutu.

Lembaga Penjamin Mutu (LPM) di lingkungan Institut agama Islam Negeri IAIN Manado memiliki kegiatan antara lain: perencanaan dan pelaksanaan sistem penjamin mutu secara keseluruhan di IAIN Mando, merumuskan dan mengembangkan standar Mutu IAIN Manado, merumuskan dan mengembangkan kebijakan Mutu IAIN Manado, menyusun Instrumen yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan sistem penjamin mutu IAIN Manado, pemantauan pelaksanaan sistem penjamin mutu IAIN Manado, auditing dan evaluasi pelaksanaan sistem penjamin mutu internal di Institusi dan Fakultas , melakukan survei Indeks kepuasan pelanggan internal dan eksternal di IAIN Manado, dan pelaporan secara berkala pelaksanaan sistem penjamin mutu di IAIN Manado kepada Rektor.

3. Perpustakaan IAIN Manado telah berdiri mengiringi sejarah panjang IAIN Manado, meski mulanya masih sangat sederhana, kini eksistensi perpustakaan semakin mewarnai dalam geliat perkembangan IAIN Manado sebagai salah satu unit pelaksana teknis (UPT) dengan nama Unit Pengelola Perpustakaan, secara struktural perpustakaan berada di bawah tanggung jawab wakil rektor I, perpustakaan memiliki tanggung jawab turut serta mengemban terlaksananya Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu

pembelajaran atau pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, Perpustakaan IAIN Manado memiliki 3 layanan yaitu

- a. Layanan Teknis, meliputi pengembangan perpustakaan pengembangan koleksi perpustakaan, pengelolaan bahan perpustakaan, perawatan bahan perpustakaan dan weeding (penyiangan bahan pustaka).
 - b. Layanan Pengguna, meliputi layanan sirkulasi, layanan referensi, layanan pendidikan pengguna.
 - c. Layanan Administrasi, meliputi kategori pelayanan administrasi perpustakaan, terdiri dari layanan administrasi staf perpustakaan dan layanan administrasi untuk pengguna perpustakaan.
4. Pusat Pangkalan data dan Teknologi Informasi Pangkalan data dan teknologi informasi mempunyai tugas mengelolah dan mengembangkan sistem teknologi informasi dan pangkalan data di lingkungan Institut agama Islam Negeri IAIN Manado. Pangkalan data dan teknologi informasi dipimpin oleh kepala yang diangkat oleh rektor dan bertanggung jawab kepada wakil rektor bidang akademik dan pengembangan lembaga.

Tugas utama Pangkalan data dan teknologi informasi adalah melaksanakan tugas koordinasi penyusunan program, pelaksanaan program layanan komputer, dan menyampaikan laporan realisasi program yang telah ditetapkan serta Pangkalan data kelembagaan sebagai unsur penunjang tugas kegiatan akademik.

5. Pusat Pengembangan Bahasa Pusat pengembangan bahasa merupakan salah satu unit pelaksana teknis (UPT) di IAIN Manado saat masih STAIN bernama unit pengembangan bahasa, Pusat pengembangan bahasa memiliki tugas melaksanakan pelatihan dan pengembangan bahasa asing baik bahasa arab maupun bahasa inggris. Kegiatan rutin Pusat pengembangan bahasa yaitu

1. Menyelenggarakan martikulasi bahasa arab serta evaluasinya.
2. Menyelenggarakan martikulasi bahasa inggris serta evaluasinya.
3. Pembelajaran persiapan peserta ujian TOEP dan TOEFL.

6. Mahad Ma'had Al Jamiah IAIN Manado mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pembinaan pemahaman keislaman melalui pendidikan di lingkungan IAIN Manado, salah satu fungsi Ma'had Al Jamiah IAIN Manado adalah memperkuat, memperdalam dan mengembangkan khasanah ilmu keagamaan yang telah diperoleh dari kampus serta membentuk mahasiswa memiliki jiwa Akhlakul Karimah saat ini Ma'had Al-Jami'ah akan digunakan sebagai pusat rumah singgah bagi mahasiswa baru untuk menjalani training intensif mengenal dasar-dasar Islam lewat tradisi kepesantrenan.⁷⁴

⁷⁴ Sub Bagian OKPP IAIN Manado, 2023

2. IAKN Manado

a. Profil IAKN Manado

Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Manado adalah sebuah institut negeri yang terletak di Manado, Sulawesi Utara, Indonesia. IAKN Manado adalah institut agama Kristen Protestan di bawah naungan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen (P) Departemen Agama atau Kementerian Agama Indonesia.

STAKN Manado didirikan pada tahun 2007 berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 81 tahun 2007 tentang Pendirian STAKN Manado. STAKN Manado diresmikan pada tanggal 14 Juni 2008, yang langsung diresmikan oleh Menteri Agama Republik Indonesia yakni Muhammad M. Basyuni.⁷⁵

Pada tahun 2012 mulai disusun proposal transformasi kelembagaan dari STAKN ke Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Manado. Presentasi proposal pertama dilakukan pada tahun 2014. Kemudian selama dua tahun usaha untuk memperjuangkan transformasi STAKN ke IAKN terus dilakukan dengan memperbaiki proposal dan grand desain. Padatahun 2017 diajukan kembali proposal grand desain transformasi STAKN ke IAKN yang telah lengkap dengan rancangan pengembangan lembaga sampai dengan tahun 2025.

Setelah melalui perjuangan yang cukup panjang dari Ketua STAKN Manado Dr. Jeane Marie Tulung, S.Th, M.Pd, maka pada bulan Maret

⁷⁵ Wikipedia, Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 Juli 2023.

2018 terbitlah Peraturan Presiden No. 11 tahun 2018 tentang pembentukan Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Manado. Selanjutnya diikuti dengan pelantikan Rektor IAKN Manado Dr. Jeane Marie Tulung, S.Th, M.Pd pada tanggal 20 Maret 2018 dengan Keputusan Menteri Agama RI nomor B.II/3/05296 tanggal 19 Maret 2018.

Pada tanggal 27 Juli 2018 setelah melalui proses asesmen pejabat pimpinan tinggi pratama (eselon 2) Kementerian Agama RI, maka dilantiklah Adrie Politton SPd, MPd sebagai Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik dan Keuangan (BAUAK) IAKN Manado. Untuk memberi arah pengaturan kelembagaan IAKN Manado telah diterbitkan PMA nomor 21 tahun 2018 tentang Statuta, PMA nomor 17 tahun 2018 yang mengatur mengenai organisasi dan tata kerja IAKN Manado. Untuk memenuhi aturan tentang statuta serta organisasi dan tata kerja IAKN yang baru, maka pada tanggal 1 November dilakukan pelantikan terhadap pejabat-pejabat di lingkungan IAKN Manado.

Pada tanggal 21 Desember 2018, Menteri Agama RI, bapak Lukman Hakim Saifuddin telah meresmikan Institut Agama Kristen Negeri Manado. Pimpinan STAKN Manado kemudian berubah menjadi IAKN Manado adalah sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan	Masa Bakti	
			Mulai	Sampai
1	Dr. F. S. Pangkey	Pgs Ketua	14 Juni 2008	11 Mei 2011
2	RoosPontororing Bastian, S.Th. M.Si	Ketua	11 Mei 2011	31 Januari 2015
3	Semuel Selanno, M.Th	Pgs Ketua	16 Februari 2015	2 Maret 2015
4	Dr. Jeane Marie Tulung, S.Th., M.Pd	Ketua	3 Maret 2015	19 Maret 2018
5	Dr. Jeane Marie Tulung, S.Th., M.Pd	Rekt or IAK N Man ado	20 Maret 2018	Sekarang

Tabel 1.1 Daftar Pimpinan STAKN/IAKN Manado sejak 2008 s/d sekarang

Sebagai upaya untuk meningkatkan layanan yang baik kepada masyarakat dan para pemangku kepentingan, diterbitkan Peraturan

Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja IAKN Manado. Kemudian disusul dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2018 Tentang Statuta IAKN Manado. Kedua dokumen tersebut menjadi payung hukum bagi pimpinan IAKN Manado untuk memberikan layanan kepada mahasiswa, dosen tetap PNS dan dosen tetap non PNS serta tenaga kependidikan.

b. Kelembagaan dan Struktur Organisasi IAKN Manado

Berdasarkan PMA nomor 21 tahun 2018 tentang Statuta IAKN, organisasi kelembagaan IAKN Manado terdiri atas organ pengelola, organ pertimbangan dan organ pengawasan. Organ pengelola terdiri atas, rektor dan wakil rektor, fakultas, biro administrasi umum, akademik dan kemahasiswaan, lembaga dan unit pelaksana teknis. Organ pertimbangan terdiri atas senat dan dewan penyantun; organ pengawasan adalah satuan pengawas internal. Di samping itu terdapat kelompok jabatan fungsional yang terdiri atas dosen, peneliti, pustakawan, laboran, dan jabatan fungsional lainnya sesuai bidang keahlian.

Secara organisasional, rektor merupakan pemimpin institut dan bertanggung kepada menteri. Rektor mempunyai tugas dan kewajiban menyiapkan RIP institusi, melaksanakan otonomi PT bidang manajemen organisasi, akademik, kemahasiswaan, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan keuangan; mengelola pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; mengangkat dan memberhentikan pejabat di bawah rektor.

Dalam mengelola dan menyelenggarakan institut rektor dibantu oleh tiga wakil rektor, yaitu wakil rektor akademik dan kelembagaan, wakil administrasi umum, perencanaan dan keuangan, dan wakil rektor kemahasiswaan dan kerjasama. Di samping rektor terdapat lembaga senat yang merupakan unsur penyusun kebijakan yang menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik. Di bawah rektor terdapat satuan pengawasan internal yang berfungsi pengawasan non akademik untuk dan atas nama rektor. Perangkat rektor meliputi unsur (1) pelaksana akademik terdiri atas fakultas, pascasarjana, lembaga, pusat dan unit pelaksana teknis, (2) administrasi terdiri atas biro, bagian dan sub bagian, (3) pelayanan umum. Unsur fakultas dipimpin oleh dekan, wakil dekan, serta ketua dan sekretaris program studi, pascasarjana dipimpin oleh direktur dan wakil direktur serta ketua dan sekretaris program studi, lembaga dipimpin oleh ketua dan sekretaris lembaga.

c. Fakultas, Program studi, Gelar dan Akreditasi

Program Studi berikut gelar akademik yang sementara diberlakukan di IAKN Manado sesuai PMA RI No. 33 Tahun 2016 tentang Gelar Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan dan Perubahannya PMA Nomor 38 Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Program studi, Gelar dan Akreditasi

FAKULTAS	PROGRAM STUDI	GELAR AKADEMIK	SINGKATAN
Ilmu Pendidikan Kristen	Pendidikan Agama Kristen	Sarjana Pendidikan	S.Pd.
	Pendidikan Musik Gereja	Sarjana Pendidikan	S.Pd.
	Manajemen Pendidikan Kristen	Sarjana Pendidikan	S.Pd.
	Pendidikan Kristen Untuk Anak Usia Dini	Sarjana Pendidikan	S.Pd.
Teologi	Teologi	Sarjana Teologi	S.Th.
	Pastoral Konseling	Sarjana Agama	S.Ag.
	Misiologi dan Komunikasi Kristen	Sarjana Agama	S.Ag.
Seni dan Ilmu Sosial Keagamaan	Musik Gereja	Sarjana Seni	S.Sn.
	Psikologi Kristen	Sarjana Psikologi	S.Psi.
	Sosiologi Agama	Sarjana Sosial	S.Sos
	Magister Pendidikan Agama Kristen	Magister Pendidikan Kristen	M.Pd
	Magister Teologi	Magister Teologi	M.Th.

Pascasarjana	Program Doktor Pendidikan Agama Kristen	Doktor	Dr.
--------------	---	--------	-----

Sedangkan status akreditasi program studi dan institusi yang telah diperoleh IAKN Manado adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Status Akreditasi Prodi dan Institusi

NO	PROGRAM STUDI	STATUS	MASA BERLAKU
1	Teologi	236/C	15-08-2012 - 15-08-2017
2	Pendidikan Agama Kristen	3005/B	01-03-2018- 30-01-2023
3	Pastoral Konseling	246/C	09-08-2014 - 09-08-2019
4	Pendidikan Musik Gereja	243/C	30-01-2018 – 04-07-2022
5	Magister Pendidikan Agama Kristen	225/C	03-09-2015 - 03-09-2020
6	Magister Teologi	Ijin Penyelenggaraan : DJ.IV/Kep/HK.00.5/232/2016	
7	Program Doktor		

		Ijin Penyelenggaraan DJ.IV/Kep/HK.00.5/218/2016	
8	Akreditasi Intitusi STAKN	229/C	29-08-2015 – 29-08-2020

d. Dosen dan Tenaga Kependidikan

Penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan di IAKN Manado didukung oleh tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan professional pada bidangnya. Tenaga pengajar atau dosen tetap PNS maupun dosen tetap Non PNS di IAKN Manado sampai tahun akademik 2019 keseluruhannya berjumlah 72 orang. Berdasarkan posisi mahasiswa dimana tahun 2019 berjumlah 2293 orang, maka rasio dosen berbanding mahasiswa adalah 1:32. Dilihat dari kualifikasi pendidikannya, tenaga pengajar IAKN Manado memiliki kualifikasi akademik S2 dan S3.

Keadaan tenaga kependidikan yaitu PNS dan PPNPN pada IAKN Manado pada tahun 2019 berjumlah 56 orang terdiri atas PNS sebanyak 28 orang dan PPNPN sebanyak 18 orang. Kondisi jumlah tenaga kependidikan dibanding dengan volume dan beban pekerjaan masih jauh di bawah standar ratio yang dibutuhkan, terutama untuk tenaga kependidikan dengan status ASN.⁷⁶

⁷⁶ Renstra IAKN Manado 2020-2024, Pdf.

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Manajemen SDM Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

a. Perencanaan Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

Perencanaan SDM suatu proses penentuan kebutuhan SDM berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM sering dengan perkembangan organisasi demi mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Perencanaan kebutuhan pegawai telah dibuat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun. Penyusunan formasi penerimaan pegawai melalui jalur CPNS dihitung berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui beberapa tahapan berikut: 1) Penyusunan dan penetapan kebutuhan, 2) Pengadaan, 3) Pangkat dan jabatan, 4) Pengembangan karir, 5) Pola karir, 6) Promosi, 7) Mutasi.

Perencanaan tenaga kependidikan di IAIN Manado, didasarkan pada hasil analisis jabatan dan beban kerja, dan kebutuhan pegawai, berdasarkan hasil asesmen yang dilaksanakan setiap 2 (dua) tahun sekali. Asesmen dan perencanaan tenaga kependidikan menjadi kewenangan bagian kepegawaian.⁷⁷

⁷⁷ PEDOMAN REKRUITMEN, LEMBAGA PENJAMIN MUTU INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO TAHUN 2017 Seleksi dan Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan. Pdf.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Dr. Marwan Razak, M.Pd selaku Kepala Biro AUAK IAIN Manado, dia mengatakan bahwa perencanaan SDM dilakukan melalui pendataan setiap tahunnya. Pengelolaannya melalui pusat lalu dialokasikan sesuai dengan kuota yang akan diisi. Namun meski telah disiapkan kuota untuk diisi tidak selamanya kuota yang tersedia terpenuhi. Seperti keterangan hasil wawancara di bawah ini:

“Perencanaan SDM itu pada dasarnya setiap tahun ada pendataan kebutuhan kemudian itu dilakukan dalam hal pengelolaannya kan tergantung oleh pusat, kemudian ada alokasi B dan disesuaikan dengan kuota yang kita harapkan untuk perencanaan SDM itu tidak selamanya terpenuhi tergantung kuota itu sendiri, kuotanya disajikan oleh potensi yang diharapkan. Tenaga kependidikan termasuk dosen, kalau sekarang tenaga kependidikan sudah lebih mengarah ke JFT, fungsional tertentu, dan sekarang SK CPNS itu sudah sesuai dgn fungsi fungsionalnya. Dalam perencanaan yang terlibat pastinya adalah Rektor, kepala biro dan kepegawaian, tapi rektor itu kapasitasnya selaku pejabat Pembina kepegawaian, PPK. Selanjutnya dalam hal administrasi otoritasnya kepala biro, jadi dalam hal mutasi dan pemberhentian pegawai adalah kepala BIRO.”⁷⁸

Sama halnya dengan pernyataan bapak Muhammad Yusuf, S.Kom selaku analisis Kepegawaian ahli pertama IAIN Manado, dia juga mengatakan untuk perencanaan pegawai dihitung sesuai kebutuhan. Di IAIN Manado yang membuat analisis beban kerja adalah analisis kepegawaian. Harusnya tugas ini dilakukan oleh analisis jabatan namun belum ada pegawai yang menempati jabatan tersebut.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Marwan Razak, M.Pd pada tanggal 3 Juli 2023, di IAIN Manado.

“Untuk perencanaan pegawai berdasarkan perhitungan kebutuhan sistem pegawai berapa yang di butuhkan. Yang pastinya analisis kepegawaian yang membuat analisis beban kerja, seharusnya itu di lakukan oleh analisis jabatan, hanya saja di IAIN belum ada pegawai yang menempati jabatan tersebut. Dalam penyusunan perencanaan itu biasanya ada proyeksi untuk 5 tahun kedepan . apa yang kita butuhkan oleh kemenpan, dan kementerian agama membutuhkan data yang di maksud. Dalam perencanaan nanti setiap satuan kerja mengusul ke menpan RB melalui aplikasi menpan setelah itu kita tinggal menunggu aloksi formasi yang di usulkan.”⁷⁹

Bapak Nova Alam M.Pd, selaku Analis SDM Aparatur Ahli muda melalui wawancara dengan penulis beliau juga menambahkan :

“Untuk perencanaan pegawai di IAIN Manado, kalau dosen itu mengidentifikasi mata kuliah mana saja yang tidak ada atau kekurangan dosen, terus berapa jumlah kelasnya, itu untuk setiap prodi. Kalau tenaga kependidikan berdasarkan namanya peta jabatan. jadi di sini ada namanya peta jabatan, di mana setiap biro atau unit itu ada yang bekerja sesuai jabatannya. Misalnya di biro AUAK ada bagian kepegawaian , bagian keuangan, dan setiap bagian itu ada peta jabatannya masing-masing, untuk menjalankan tugas administrasi di setiap bagian itu maka harus ada perencanaannya. Karena ini menyangkut tentang isu-isu negara maka harus bekerjasama dengan menpan RB, setelah kita membuat perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan peta jabatan, kita langsung usulkan ke kementerian. kementerian yang nantinya mengusulkan ke menpan RB. Nantinya menpan yang membuat dan melihat jumlah pegawai yang di butuhkan. Selanjutnya menpan akan melakukan koordinasi lagi dengan kementerian keuangan dan kementerian keuangan akan menyesuaikan dengan anggaran yang ada. Jadi misalnya kita membutuhkan pegawai dengan jumlah 100 formasi, jika tidak ada anggaran yg mampu membiayai 100 formasi itu, maka hanya sebagian yg keluar formasinya. Intinya jumlah formasi menyesuaikan dengan anggaran yang ada. Kalau untuk non asn, kembali lagi ke peta jabatan. tergantung apa yang kita butuhkan

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Kom pada tanggal 10 Juli 2023, di IAIN Manado.

di sini, misalnya kita membutuhkan satpam atau cleaning service itu di sesuaikan berdasarkan jumlah gedung yang ada di IAIN Manado.”⁸⁰

b. Pengangkatan (rekrutmen) Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menyaring sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen sangatlah penting karena merupakan proses awal untuk penyediaan sumber daya manusia.

Ada 2 macam pegawai di IAIN Manado yaitu PNS dan non PNS. IAIN Manado melakukan rekrutmen untuk meningkatkan kualitas kerja yang berkesinambungan dan sekaligus untuk meningkatkan produktivitas kerja. Selain untuk memenuhi kebutuhan penambahan karyawan, rekrutmen juga dilakukan untuk mengisi kekosongan atau kekurangan tenaga kerja disalahsatu bidang tertentu.

Proses seleksi dan rekrutmen di IAIN Manado secara prosedur awal dilakukan pengumuman mengenai kebutuhan pegawai. Pembukaan ini harus memenuhi syarat, untuk rekrutmen dosen harus memiliki ijazah S 2, untuk pegawai administrasi atau tenaga kependidikan harus mempunyai ijazah S1 sementara untuk cleaning service minimal mempunyai ijazah Sekolah Menengah Atas atau sederajat. Keterangan ini seperti yang dijelaskan oleh Nova Alam:

“Untuk seleksi dan rekrutmen itu biasanya kita membuat pengumuman tentang apa yang kita butuhkan. Kalau untuk syarat

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Nova Alam M.Pd pada tanggal 7 Juli 2023, di IAIN Manado.

seleksi tergantung formasi yang di lamar , apa yang kita buka, kalau dia dosen salahsatu syaratnya harus minimal S2, kalau dia admin/tenaga kependidikan salahsatu syaratnya harus minimal S1 dan kalau dia satpam, supir atau cleaning service salahsatu syaratnya minimal lulusan SMA.”⁸¹

Muhamad Yusuf, selaku analisis kepegawaian ahli IAIN Manado mengatakan mengenai perekrutan didasarkan pada perencanaan yang mereka buat yang mengacu pada masing-masing jabatan fungsional yang dibutuhkan.

“ Perekrutan pegawai biasanya berdasarkan dari perencanaan yang kita buat, untuk syarat dan kriteria dalam perekrutan tenaga kependidikan di IAIN Manado biasanya mengacu pada masing-masing aturan jabatan fungsional yang di lamar”⁸²

c. Penempatan Kerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

Penempatan berkaitan dengan penambahan SDM sesuai kualifikasi yang diharapkan oleh organisasi, dan SDM ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga mampu memikul tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya, serta karir SDM tersebut juga dapat berkembang dengan baik pada posisi jabatan yang sesuai.

Di IAIN Maando, untuk proses penempatan kerja pegawai telah diatur mengenai peta jawabat dalam tiap-tiap unit. Keterangan ini disampaikan oleh Noval Alam selaku analisis SDM Aparatur Ahli muda:

⁸¹ Hasil wawancara dengan Bapak Nova Alam M.Pd pada tanggal 7 Juli 2023, di IAIN Manado.

⁸² Hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Kom pada tanggal 10 Juli 2023, di IAIN Manado

“Penempatan kerja pegawai itu berdasarkan dari peta jabatan yang di buat. Dan tiap-tiap unit kerja memiliki peta jabatannya masing masing”⁸³

Penempatan pegawai dalam lingkungan IAIN Maanado selalu disesuaikan dengan kebutuhan jabatan. Kebutuhan ini terlebih dahulu dilakukan analisis jabatan. Setelah kebutuhan telah terisi melalui proses rekrutmen akan diberikan SK penempatan melalui SK Rektor.

“Penempatan pegawai di sini itu pertama di sesuaikan dengan kebutuhan maka dari itu perlu ada analisis jabatan, yang selanjutnya pegawai akan di berikan SK penempatan dari REKTOR dan untuk penempatannya sesuai dengan formasi yang di lamar.”⁸⁴

d. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

Pelatihan SDM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam jangka pendek untuk mendukung pekerjaan yang saat itu sedang dipegang, sedangkan pengembangan SDM lebih bersifat upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam jangka panjang secara berkesinambungan untuk mengembangkan bakat dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Jalur pengembangan karir tenaga kependidikan dilakukan melalui jalur struktural, fungsional umum dan fungsional tertentu. Dalam upaya mencapai jenjang karir tertentu untuk tenaga kependidikan, IAIN Manado

⁸³ Hasil wawancara dengan Bapak Nova Alam M.Pd pada tanggal 7 Juli 2023, di IAIN Manado.

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Ronal R. Ibrahim, S. Kom pada tanggal 10 Juli 2023, di IAIN Manado.

melalui bagian kepegawaian melaksanakan program pengembangan tenaga kependidikan, antara lain:

1. Memberikan kesempatan untuk studi lanjut.
2. Pelatihan peningkatan kompetensi laboran, arsiparis, teknisi, pengelola sistem informasi akademik, keuangan dan sebagainya.
3. Benchmarking ke universitas terkemuka di dalam dan luar negeri.
4. Mengikutsertakan pegawai pada Diklat PIM IV, III dan II, rapat-rapat koordinasi sesuai bidang tugas.⁸⁵

Skema pengembangan pegawai di IAIN Manado telah diatur untuk lebih mengembangkan potensi yang berkaitan dengan jawatan yang sedang diduduki. Pengembangan pegawai ini untuk memaksimalkan kualitas pegawai. Pengembangan ini berupa pelatihan-pelatihan atau pusklat. Keterangan ini disampaikan langsung oleh Marwan Razak selaku Biro AUAK IAIN Manado.

“Pengembangan pegawai ada kaitannya dengan pelatihan atau diklat. Kalau rekrutmen presisi dengan kuantitas pegawai maka pengembangan dari sisi kualitasnya, tentunya ada pelatihan-pelatihan, seperti peningkatan kualifikasi pendidikan baik S1 atau S2, kemudian ada pelatihan pengembangan potensi dan biasanya yang mengadakan balai diklat, pusklat yang minta pengembangan kualitas pelayanan.”⁸⁶

⁸⁵ PEDOMAN REKRUITMEN, LEMBAGA PENJAMIN MUTU INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO TAHUN 2017 Seleksi dan Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan. Pdf.

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Marwan Razak, M.Pd pada tanggal 3 Juli 2023, di IAIN Manado.

Pegawai yang berstatus PNS awalnya mengikuti prajabatan dan model pelatihan-pelatihan sesuai dengan jabatan yang diambil. Tidak hanya tenaga kependidikan namun dosen juga melalui tahap pelatihan ini. Meskipun bagi Noval Alam, untuk sekarang sudah sedikit dosen yang mengikuti pelatihan-pelatihan. Untuk fasilitas pelatihan, IAIN Manado belum menyediakannya.

“Setiap pns di sini awal masuknya mereka mengikuti prajabatan , kalau sekarang latsar namanya. Kemudian pelatihan-pelatihan yang sifatnya to see, maksudnya sesuai dengan jabatan mereka , misalnya kalau pegawai dari bagian kepegawaian, pelatihannya tentang kepegawaian, kalau dari keuangan pelatihannya tentang inter keuangan. Begitu juga dosen, tapi dosen sudah jarang ada pelatihannya. Kalau untuk pelatihan dari iain manado, belum ada, biasanya karena kementrian agama memiliki balai diklat sendiri jadi iain manado tidak mengadakan diklat secara mandiri, yang mengadakan itu adalah balai diklat keagamaan , karena kementrian agama memiliki pendidikan dan latihan sendiri dan mereka mempunyai program berdasarkan permintaan dan masukan dari instansi yang membutuhkan pelatihan”⁸⁷

Sama halnya dengan pernyataan Bapak Ronal R. Ibrahim, S. Kom selaku pranata komputer di unit kerja bagian kepegawaian IAIN manado beliau mengatakan :

“Untuk Pengembangan dan pelatihan itu mengacu pada permen no.11 tahun 2017 tentang manajemen PNS di lihat dari berapa jam kerja pegawai.”⁸⁸

e. Penilaian/Evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Nova Alam M.Pd pada tanggal 7 Juli 2023, di IAIN Manado.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Ronal R. Ibrahim, S. Kom pada tanggal 10 Juli 2023, di IAIN Manado.

Evaluasi SDM yaitu melakukan penilaian terhadap kinerja SDM yang dapat digunakan sebagai dasar bagi pemberian kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi.

Untuk model evaluasi IAIN Manado, melalui Kepala Biro telah dilakukan pembinaan secara berjenjang yang mengacu pada UU No. 5 tahun 2012 yang berkaitan dengan disiplin kepegawaian. Dalam UU No. 5 tahun 2014 telah dituliskan mengenai tahapan-tahapan pembinaan. Pembinaan ini juga berkaitan dengan kehadiran pegawai selama hari kerja dan ketidakhadiran pegawai. Jika melewati batas absen maka jika seorang pegawai akan dikenai sanksi oleh atasan, seperti yang dijelaskan dalam wawancara oleh Marwan Razak:

“Evaluasi secara manajer, misalnya saya kepala Biro, pertama melakukan pembinaan secara berjenjang, pembinaan secara berjenjang itu maksudnya mengacu kepada UU No. 5 tahun 2014 itu berkaitan dengan disiplin pegawai. Di dalam uu no 5 tahun 2014 itu ada tahapan-tahapan pembinaannya, contoh karna ketidakhadiran, jika pegawai tidak hadir selama 5 hari tanpa keterangan harus ad sanksi dari atasan langsung, dalam hal ini Rektor, tapi kalau dia staf, siapa kepala seksinya atau atasan langsung, dan itu punya konsekuensi, kalau atasannya tidak memberikan sanksi maka dia yang mendapatkan sanksi.”⁸⁹

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Marwan Razak, M.Pd pada tanggal 3 Juli 2023, di IAIN Manado.

Noval Alam menambahkan bahwa untuk evaluasi PNS ada instrumen penilaian yang dinamakan SKP. Untuk seorang dosen, tidak hanya SKP tapi ada juga BKD. Jika pegawai dan dosen yang berstatus non-ASN evaluasi dilakukan langsung oleh atasan.

“Untuk evaluasi/penilaian kalau PNS itu dia ada instrumen penilaian, namanya SKP (sasaran kinerja pegawai) terus kalau untuk dosen selain skp ada namanya BKD (beban kerja dosen) dan kalau untuk tenaga kependidikan non ASN evaluasi dan penliain kerja itu berdasar kan penilain dari atasan langsung dari satuan kerja yg mereka tempati. Kurang lebih seperti Itu evaluasi dan penlian kerja pegawai di iain manado.”⁹⁰

Keterangan yang sama juga dijelaskan oleh Muhammad Yusuf melalui wawancara:

“Evaluasi dan penliain kerja itu, kalu untuk PNS wajib membuat SKP, kalau non ASN itu berdasarkan penlian dari atasan langsung. Evaluasi pegawai di atur dalam permenpan RB No.6 tahun 2022. Dalam penilaian kerja sudah ada indikator –indikator. indikator itu misalnya cukup baik, baik sekali dan itu berdasarkan intervensi dari rencana kerja dulu, jadi pegawai wajib membuat rencana kerja sampai hasil kerja.”⁹¹

2. Implementasi manajemen SDM tenaga kependidikan IAKN Manado

a. Perencanaan Tenaga Kependidikan di IAKN Manado

Dalam kegiatan manajemen tentu diawali dengan suatu perencanaan yang baik, sehingga dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya. Tetapi sebelum mengadakan

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Nova Alam M.Pd pada tanggal 7 Juli 2023, di IAIN Manado.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Yusuf, S.Kom pada tanggal 10 Juli 2023, di IAIN Manado

sebuah perencanaan maka terlebih dahulu dilaksanakan analisis jabatan atau pekerjaan jika ada kekurangan dalam hal tersebut maka akan dilaksanakan sebuah perencanaan.

Di IAKN Manado, untuk pelaksanaan perencanaan SDM khususnya tenaga kependidikan PNS sudah diatur berdasarkan aturan kementerian agama, mulai dari perencanaan, seleksi, dan penerimaan. Untuk tenaga non-PNS perencanaan diatur berdasarkan aturan IAKN Manado. Hal ini dijelaskan oleh Urbanus Rahangmentan dalam wawancara:

“Untuk melaksanakan perencanaan khususnya perencanaan SDM dalam hal ini tenaga kependidikan PNS aturannya itu harus berdasarkan dengan aturan dari kementerian agama, mulai dari perencanaan, seleksi, dan penerimaan kami menyesuaikan dengan peraturan dari pusat (kementerian Agama) tapi sebelum itu biasanya kita menganalisis kebutuhan apa saja yang kita butuhkan. Kalau untuk tenaga non pns penerapan perencanaan itu berdasarkan aturan yang di tetapkan oleh institusi (IAKN MANADO), memang ada himbauan dari kementerian agama tapi pelaksanaannya itu berdasarkan aturan yang dilaksanakan oleh institusi.”⁹²

Perencanaan di IAKN Manado didahului melalui analisis jabatan lalu dilakukan analisis beban kerja. Analisis ini dibutuhkan untuk mengetahui kebutuhan pegawai. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang akan diisi, mula-mula pihak akademik menyurati tiap fakultas dan

⁹² Hasil wawancara dengan Bapak Drs. Urbanus Rahangmetan, M.Th pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado,

unit yang terkait untuk ikut melakukan analisis jabatan. Setelah itu ada tahap-tahap administrasi yang perlu dikoordinasikan ke PTKN.

“Untuk perencanaan kita analisis kebutuhan dulu, tapi sebelum itu kita buat dulu analisis jabatan kemudian baru analisis beban kerja, karena dengan begitu kita akan mengetahui seberapa butuhnya pegawai yang kita butuhkan melalui analisis beban kerja. Kemudian itu kita harus menyurat ke tiap-tiap Fakultas dan tiap unit-unit jadi nantinya masing-masing Fakultas dan Unit membuat dulu analisis jabatan. misalnya kalau di sub Bagian umum dan kepegawaian atau rektorat dan kepala biro kita membuat analisis jabatan sendiri. kalau sudah ada kebutuhannya, nanti biasanya dari menpan buka formasi dan langsung di teruskan ke kementerian-kementerian, setelah itu kementerian agama selaku panitia pusat memberikan informasi ke PTKN yg di naungi oleh kementrian agama, kalau di IAKN melalui Kepala BIRO AUAK, yang nantinya dari biro AUAK membuat pemberitahuan ke satgas –satgas , dari dasar itulah kita mengetahui ada pengumuman (ini untuk yg ASN) dan biasanya pengumuman itu sudah sekalian dengan formasi yg di dibutuhkan. Dan bisa saja kita mengusulkan kebutuhan formasi 50 orang, tapi belum tentu formasi 50 orang itu yang kita dapatkan, kadang dari usulan 50 formasi itu hanya setengah yang kita dapatkan atau lebih sedikit padahal semuanya itu adalah prioritas. Sekarang karn sudah ada kebijakan baru kita sudah tidak merekrut pegawai non PNS , tapi sebelumnya kalau kita merekrut pegawai non pns, kita buat lagi analisis beban kerja, kalau nantinya kita tidak bisa penuhi dari pegawai pns , maka kita rekrut tenaga PPNPN tapi sebelum itu kita hitung dulu analisis jabatan dan analisis beban kerja.”⁹³

Sama halnya dengan pernyataan yang dikatakan oleh bapak Daniel Berni Worotitjan, SE selaku Analis SDM Aparatur Ahli Madya/Koordinator Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Biro Administrasi

⁹³ Hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan IAKN Manado, beliau mengatakan:

“Dalam merencanakan pegawai yaitu dengan menganalisis kebutuhan apa saja yang dibutuhkan, serta memantau apakah ada hambatannya jika ada hambatannya maka kami rapatkan dan buat lowongan pekerjaan. tenaga kependidikan harus bisa melaksanakan tugasnya dengan baik.”⁹⁴

b. Pengangkatan (*rekrutmen*) Tenaga Kependidikan di IAKN Manado

Dalam Undang-undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 58 ayat (2) disebutkan bahwa: (1) pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi pemerintah. (2) Pengadaan PNS di Instansi pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh menteri sebagai mana dimaksud dalam pasal 56 ayat (3). (3) Pengadaan PNS sebagaimana dimaksud dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS. Selanjutnya Undang-undang dasar RI nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 60 ayat (2) disebutkan bahwa setiap Instansi pemerintah mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat adanya kebutuhan jabatan untuk diisi jadi calon PNS.⁹⁵

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

⁹⁵ PNR Indonesia, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, (Pemerintah Negara Indonesia, 2014).

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan rekrutmen dan penempatan, yaitu untuk mencari dan mendapatkan calon- calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Setelah mendapatkan calon-calon yang terbaik dan sudah melalui proses selanjutnya maka akan ditempatkan sesuai dengan tugas dan jabatannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Drs. Urbanus Rahangmetan, M.Th selaku kepala biro AUAK IAKN Manado, dia mengatakan bahwa rekrutmen PNS sudah memakai buku panduan kementerian agama yang disesuaikan dengan perubahan-perubahan. Ketika dibuka penerimaan pegawai akan diumumkan oleh panitia seleksi pegawai negeri sipil nasional dari MENPAN RB lalu menyurat ke kementerian agama. Setelah prosedur itu, PTKIN menginformasikan penerimaan kebutuhan pegawai, keterangan ini sesuai dengan wawancara:

“Sekarang itu Rekrutmen PNS itu sudah pakai buku panduan dari kementerian agama dan setiap tahunnya pasti ada perubahan, kita tinggal menyesuaikan dari aturan yang telah ditetapkan dan ketika ada penerimaan pegawai maka akan di umumkan lewat PANSOLNAS (panitia seleksi pegawai negeri sipil nasional) dari MENPAN RB menyurat ke kementerian agama mengenai kebutuhan pegawai, selanjutnya seluruh kementerian agama harus membagikan ke semua PTKIN yang ada di Indonesia, kemudian dari PTKIN misalnya IAKN Manado dapat jatah 10 pegawai, maka dari IAKN Manado harus menyusun kebutuhan pegawai apa saja yang dibutuhkan di IAKN manado. Sedangkan kalau pegawai non PNS atau honorer proses rekrutmennya berdasarkan kebutuhan yang di

butuhkan oleh institusi, kebutuhannya kita lihat melalui analisis jabatan dulu baru kemudian kami adakan perekrutan pegawai dan selanjutnya kita lihat keadaan keuangan IAKN Manado apakah cukup tidak untuk membiayai pegawai yang nantinya akan di rekrut, misalnya BIRO AUAK membutuhkan 5 orang pegawai tapi keuangan hanya mampu membiayai 3 orang pegawai, maka hanya 3 orang saja yang diangkat.”

Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP, selaku Analisis Kepegawaian Ahli muda/Subkoordinator Subbagian Umum dan Kepegawaian Bagian Adminitrasi biro AUAK IAKN Manado, juga menambahkan :

“Untuk menjadi seorang karyawan di IAKN Manado khususnya di Biro AUAK IAKN Manado, seorang kandidat baik untuk CPNS dan non PNS harus mengikuti rangkaian seleksi yang di lakukan pada bagian umum dan harus berdasarkan aturan dari kementian agama, adapun syarat-syarat dari proses seleksi untuk CPNS sudah ada dalam buku petunjuk yang dibuat oleh Biro kepegawian secretariat jendral kementerian Agama RI sedangkan untuk non PNS syaratnya di tentukan oleh institusi (IAKN Manado).”⁹⁶

Dalam merekrutmen yang paling utama adalah persyaratan karena dengan itu kita mengetahui kriteria apa saja yang dibutuhkan dalam setiap lembaga. Daniel Berni Worotitjan, selaku analisis SDM Aparatur Ahli Madya/ Koordinator Bagian Administrasi Umum dan Keuangan Biro Administrasi Umum mengatakan bahwa seleksi pegawai atau karyawan pada dasarnya menggunakan sistem CAT.

“Seleksi pegawai atau karyawan pada dasarnya secara nasional sama yaitu menggunakan sistem Computer Assisted Test

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

(CAT), sistem CAT adalah suatu alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standart minimal bagi pelamar CPNS, kalau untuk PNS ketentuan dan persyaratan untuk seluruh Indonesia pada dasarnya sama, ketentuan dan persyaratan berdasarkan persyaratan umum dari MENPAN RB walaupun dari Kementerian Agama ada aturan tersendiri yang pada dasarnya mengacu pada PERMENPAN RB.”⁹⁷

c. Penempatan Kerja Tenaga Kependidikan di IAKN Manado

Penempatan yaitu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah lulus dalam tahap proses penyeleksian. IAKN Manado mempunyai skema penempatan dengan mengikuti formasi yang telah diusul dari analisis kebutuhan yang dilalui dari tahap perencanaan. Setelah analisis kebutuhan dilakukan nantinya pegawai akan ditempatkan di bagian tata usaha fakultas teologi. Keterangan ini berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP, selaku Analisis Kepegawaian Ahli muda/Subkoordinator Subbagian Umum dan Kepegawaian Bagian Administrasi biro AUAK IAKN Manado, beliau mengatakan:

“Untuk penempatan biasanya kita mengikuti dari formasi yang kita usul dari analisis kebutuhan, jadi nanti penempatannya kita tempatkan berdasarkan formasi yg kita usul, misalnya formasi arsiparis kita tempatkan di bagian tata usaha fakultas teologi. Jadi kita tidak bisa menempatkan pegawai di luar formasi atau jabatan yg di usul. Biar nantinya setelah di beberapa tahun di pindahkan yang penting dari awal kita tetap menempatkan pegawai sesuai dengan

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

formasi yang diusul. nantinya tetap kita di IAKN tiap 2 atau 3 tahun ada sistim roling pegawai dan ada pegawai yang tetap bertahan di unit kerjanya ad juga yang di pindahkan ke unit lain.”⁹⁸

Keterangan ini juga ditambahkan oleh Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE selaku Analis SDM Aparatur Ahli Madya / Koordinator Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan IAKN Manado:

“Proses penempatan kerja melalui Rektor yang memberikan SK, lalu dia ditempatkan di setiap unit dan fakultas dengan diberikan jabatan yang masih kosong dengan memperhatikan formasi yang di usul, Jadi kita memberikan tugasnya di sini berdasarkan formasi yang di lamar.”⁹⁹

d. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di IAKN Manado

Pembinaan dan pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas terhadap sebuah lembaga atau organisasi. SDM yang berkualitas akan membantu sebuah lembaga atau organisasi untuk lebih berkembang dan tujuannya.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Drs. Urbanus Rahangmetan, M.Th selaku kepala biro AUAK IAKN Manado, beliau mengatakan bahwa :

“Kalau pengembangan sumber daya (karyawan), ketika ada kegiatan-kegiatan yang di laksanakan oleh kementerian agama, sekretariat jendral, biro kepegawaian, jika ada pembenahan sumber daya, ada semacam workshop, panggilan-panggilan khusus, contohnya kegiatan CPNS itu membutuhkan sumber daya yang memiliki kemampuan di bidang administrasi maka itu dipanggil tersendiri dari kementerian agama pusat. Sedangkan untuk tenaga honorer, pengembangan/training pegawai honorer ini dilakukan secara berkala, dikumpul semua tenaga honorer kemudian disampaikan tugas masing-masing, kalau mereka di tugaskan disalahsatu unit, misalnya unit Biro AUAK maka akan disampaikan tugas-tugas apa yang akan dilakukan. Kadang-kadang mereka dikunjungi untuk semacam pembinaan ditempat kerja dan diberikan berupa pembinaan-pembinaan dalam rangka peningkatan kapasitas mereka sebagai tenaga honorer.”¹⁰⁰

Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP, selaku Analisis Kepegawaian Ahli muda/Subkoordinator Subbagian Umum dan Kepegawaian Bagian Adminitrasi biro AUAK IAKN Manado, juga menambahkan :

“Pelatihan dan pengembangan itu biasanya namanya diklat. Kalau di IAKN kan sudah banyak jabatan fungsional, kalau untuk diklat atau pelatihan biasanya kita menunggu dari badan diklat, kalau nantinya ada jatah untuk pelatihan maka kita akan ikut sertakan pegawai sesuai dengan diklat apa yg di adakan oleh balai diklat. Misalnya diklat tentang arsiparis maka yang di ikut sertakan adalah pegawai di bagian arsiparis yang belum pernah mengikuti diklat sama sekali. Biasanya yg mengadakan diklat itu dari kementerian-kementerian misalnya kementerian agama, ini yang untuk asn/pns. Kalau untuk Non ASN (ppnpn) tetap kita ikutkan jika ada permintaan dari balai

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. Urbanus Rahangmetan, M.Th pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado,

diklat , asalkan tidak di haruskan peserta itu pns atau non pns , kalau tidak di batasi seperti itu kita akan ikut sertakan diklat. Dan biasanya kita utus pegawai sesuai dengan tugas mereka. Misalkan kalau ada diklat kepegawaian maka kita ikut sertakan pegawai Non asn yg di bagian kepegawaian, dan nantinya itu bergantian agar supaya semua pegawai non asn bisa punya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan biasanya pelaksanaan diklat itu ad di balai diklat ada juga diklat di tempat kerja.”¹⁰¹

Sama halnya dengan pernyataan yang dikatakan oleh Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE selaku Analis SDM Aparatur Ahli Madya / Koordinator Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan IAKN Manado, beliau mengatakan:

“Training atau pengembangan pegawai di IAKN manado kalau cpns saya kira sudah jelas biasanya Training/pengembangannya dari kementrian agama, kalau tenaga honorer biasanya ada training-training di balai diklat keagamaan maka beberapa pegawai akan di ikutkan.”¹⁰²

e. Penilaian/Evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan di IAKN Manado

Penilaian kinerja terhadap SDM (pegawai) atau performance appraisal) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

¹⁰² Hasil wawancara dengan Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

(misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi.¹⁰³

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP, selaku Analisis Kepegawaian Ahli muda/Subkoordinator Subbagian Umum dan Kepegawaian Bagian Administrasi biro AUAK IAKN Manado, beliau mengatakan:

“Kalau untuk pns penilaian dan evaluasi kerja ada namanya SKP. Kalau membuat SKP kita bisa tau evaluasi tiap tahunnya, apakah pegawai ini hasil kinerjanya bagus atau tidak. Kalau untuk ppnpn biasanya evaluasi penilaian kerja penilaiannya setiap tahun dan penilaian itu di adakan di akhir tahun yaitu pada bulan desember, nantinya ada lembar penilaian yang sudah di bagikan di masing-masing-masing unit dan masing-masing fakultas, nantinya sesuai dengan tempat kerja yang mereka tempati itu ada yang menilai atau mengevaluasi yaitu atasan langsung atau pimpinan di tempat kerja mereka. nantinya hasil penilaian atau evaluasi dari atasan langsung itulah yang di jadikan dasar apakah mereka tetap di pertahankan di tempat kerja atau tidak.”¹⁰⁴

Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE selaku Analis SDM Aparatur Ahli Madya / Koordinator Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan IAKN Manado, juga menambahkan:

“Biasanya penilaian/evaluasi kinerja tenaga kependidikan itu ada lembar penilaian dan di lampiran formulir penilaian itu ada penilaian tentang kedisiplinan seperti kehadiran ketepatan penyelesaian untuk pekerjaan, dan yang membuat itu bukan hanya pegawai pns dan ppnpn tetapi CS dan security tetap ada penilaian dan evaluasi di akhir

¹⁰³ Alwi, Wirman Syafri dan. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. hal 72.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Novita Vanda Palar, S.E., MAP pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

tahun biar supaya tahun berikutnya bisa di pertimbangkan untuk kontrak baru dan semua itu berdasarkan dari hasil evaluasi.”¹⁰⁵

C. Pembahasan Hasil penelitian

1. Perencanaan Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado

Perencanaan SDM atau *Human Resources Planning* dapat diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM yang terintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penugasan pegawai dengan baik dan menguntungkan secara ekonomi.¹⁰⁶

Hasibuan juga mengatakan bahwa Perencanaan SDM adalah fungsi utama MSDM. Perencanaan SDM diproses oleh perencana dan hasilnya menjadi rencana. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, kendali tidak dapat dilakukan dan tanpa kendali, pelaksanaan rencana, baik atau salah, tidak dapat diketahui.¹⁰⁷

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di IAIN Manado dan IAKN Manado Sistem perencanaan sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado adalah dengan melakukan pendataan kebutuhan melalui analisis

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Daniel Berni Worotitjan, SE pada tanggal 21 Juni 2022, di IAKN Manado.

¹⁰⁶ Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. hal. 4.

¹⁰⁷ Hasibuan, Malayu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 248

kepegawaian, kemudian analisis kepegawaian membuat perencanaan analisis jabatan apa saja yang di butuhkan berdasarkan peta jabatan dan di usulkan ke kementerian yang nantinya kementerian mengusulkan ke menpan RB. Selanjutnya menpan akan melakukan koordinasi lagi dengan kementerian keuangan dan kementerian keuangan akan menyesuaikan dengan anggaran yang ada, sedangkan sistem perencanaan Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAKN Manado adalah dengan menganalisis dan menentukan kebutuhan apa saja yang di butuhkan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja terlebih dahulu dengan berdasarkan aturan dari Kementerian Agama (untuk PNS) sedangkan untuk Non PNS kalau di IAKN namanya PPNPN berdasarkan aturan dari institusi (IAKN Manado).

2. Pengangkatan (rekrutmen) Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga¹⁰⁸. Selanjutnya menurut Schuler & Jackson, seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi-posisi jangka panjang ataupun jangka pendek.¹⁰⁹

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di IAIN Manado dan IAKN Manado bahwa pengangkatan (*rekrutmen*) tenaga

¹⁰⁸ Kasmir, Studi Kelayakan Bisnis. (Jakarta: Kharisma Putra Utama : 2012). Hal. 46.

¹⁰⁹ Mardiyah, Nila. 2016. *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Dalam Prespektif Islam*. Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam -Volume 1, Nomor 2, Juli- Desember 2016 : 223-235.pdf.

kependidikan di IAIN Manado didasarkan pada; perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan dari unit terbawah yaitu program studi. Pola perekrutan yang diterapkan oleh IAIN Manado ada 2 (dua) yaitu sistem perekrutan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS, yang meliputi : dosen tetap bukan PNS, tenaga kependidikan, tenaga satuan pengamanan (Satpam), tenaga kebersihan (Cleaning Service), tenaga pengemudi kendaraan dinas (sopir). Sedangkan untuk syarat dan kriteria perekrutan berdasarkan aturan dari masing-masing formasi yang di lamar yang nantinya akan di buat dalm bentuk pengumuman penerimaan pegawai. Untuk proses seleksi penerimaan karyawan atau pegawai di IAKN Manado untuk PNS menggunakan aturan dari Kementrian Agama sedangkan untuk pegawai non PNS ketentuan dan persyaratannya menggunakan aturan dari institusi (IAKN Manado). Setelah proses rekrutmen dan seleksi, karyawan atau pegawai yang lulus akan diumumkan lewat penguman secara langsung dan secara online.

3. Penempatan Kerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado

Penempatan, menurut Siswanto, adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.¹¹⁰

¹¹⁰ Mardiyah, Nila. 2016. *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Dalam Prespektif Islam. Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam* -Volume 1, Nomor 2, Juli- Desember 2016 : 223-235.pdf.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di IAIN Manado dan IAKN Manado, bahwa proses penempatan kerja tenaga kependidikan di IAIN Manado berdasarkan analisis jabatan yang nantinya di tiap unit kerja dan fakultas memiliki peta jabatannya masing-masing, selanjutnya Rektor IAIN manado memberikan SK penempatan sesuai dengan formasi yangdi lamar. Sedangkan untuk IAKN Manado proses penempatan kerja tenaga kependidikan di IAKN Manado yaitu melalui Rektor yang memberikan SK, dan selanjutnya di tempatkan pada jabatan yang kosong di setiap unit dan fakultas dengan mengikuti dari formasi yang di usul melalui analisis kebutuhan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado

Menurut Yaniar Gresika, Pelatihan atau training adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. ¹¹¹Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang

¹¹¹ Yaniar Gresika dkk. 2023, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Account Representative Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gresik*: Jurnal Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi: H.89.pdf.

potensial dan profesional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan.¹¹²

Abdillah mengatakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap pendidik dan tenaga kependidikan.¹¹³

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di IAIN Manado dan IAKN Manado, bahwa Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di IAIN Manado mengacu pada peraturan pemerintah no.11 tahun 2017 tentang manajemen PNS, yang kemudian untuk pelaksanaan diklat itu yang melaksanakan adalah balai diklat kementerian agama yang berdasarkan permintaan dan masukan dari instansi yang membutuhkan pelatihan. Sedangkan di IAKN Manado Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan untuk pelaksanaannya menyesuaikan dengan Diklat yang dilaksanakan oleh balai diklat kementerian.

¹¹² Suswanto, Tjuju Yuniarsih dan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*. (Bandung: Alfabeta).hal 5.

¹¹³ Abdillah, Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019). h.14. pdf.

5. Penilaian/Evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan IAKN Manado

Menurut Nasution, penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kerja seorang karyawan atau SDM secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.¹¹⁴

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi¹¹⁵.

¹¹⁴ Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution dan Aulia Ishak. 2013. "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard." e-Jurnal Teknik Industri FT USU, Vol 1, No , Januari 23-27. Pdf.

¹¹⁵ Alwi, Wirman Syafri dan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negri (IPDN) Press.hal 72.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber di IAIN Manado dan IAKN Manado, bahwa dalam penilaian/evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado berdasarkan Peraturan pemerintah No.6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pengganti Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen PNS. Kalau untuk PNS penilaian/evaluasi kinerja ada SKP (sasaran kinerja pegawai), untuk Dosen selain SKP ada juga BKD (beban kerja dosen) dan untuk tenaga kependidikan non ASN evaluasi dan penilaian kerja itu berdasarkan penilaian dari atasan langsung dari satuan kerja yg mereka tempati. Sedangkan di IAKN Manado penilaian/evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan untuk tenaga kependidikan pns penilaian/evaluasinya menggunakan SKP (sasaran kinerja pegawai) sedangkan penilaian/evaluasi untuk tenaga ppnpn berdasarkan penilaian dari atasan langsung atau pimpinan (unit dan fakultas) di tempat kerja mereka dan biasanya penilaian itu berupa lembar penilaian atau formulir yang sudah di bagikan di masing-masing-masing unit dan masing-masing fakultas.

Table 1.4 Matriks Hasil Penelitian

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA TENAGA KEPENDIDIKAN DI IAIN MANADO DAN IAKN MANADO			
ASPEK	IAIN MANADO	IAKN MANADO	KESIMPULAN
Perencanaan tenaga kependidikan	Sistem perencanaan sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado adalah dengan melakukan pendataan kebutuhan melalui analisis kepegawaian, kemudian analisis kepegawaian membuat rencana analisis jabatan apa saja yang di butuhkan berdasarkan peta jabatan dan di usulkan ke kementerian yang nantinya kementerian mengusulkan ke menpan RB. Selanjutnya menpan akan melakukan koordinasi lagi dengan kementerian keuangan dan kementerian keuangan akan menyesuaikan dengan anggaran yang ada.	Sistem perencanaan Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAKN Manado adalah dengan menganalisis dan menentukan kebutuhan apa saja yang di butuhkan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja terlebih dahulu dengan berdasarkan aturan dari Kementerian Agama (untuk PNS) sedangkan untuk Non PNS kalau di IAKN namanya PPNNP berdasarkan aturan dari institusi (IAKN Manado).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia baik di IAIN Manado maupun di IAKN Manado memiliki persamaan dalam penerapannya karena perencanaan didasarkan pada peraturan yang telah ditetapkan di kementerian agama. Manajemen sumber daya manusia dimulai dari proses perencanaan dengan model pendataan analisis kepegawaian. Model rekrutmen didasarkan pada kebutuhan tenaga

Pengangkatan (<i>rekrutmen</i>) tenaga kependidikan.	Pengangkatan (<i>rekrutmen</i>) tenaga kependidikan di IAIN Manado didasarkan pada; perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan dari unit terbawah yaitu program studi. Pola perekrutan yang diterapkan oleh IAIN Manado ada 2 (dua) yaitu sistem perekrutan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS, yang meliputi : dosen tetap bukan PNS, tenaga kependidikan, tenaga satuan pengamanan (Satpam), tenaga kebersihan (Cleaning Service), tenaga pengemudi kendaraan dinas (sopir). Sedangkan untuk syarat dan kriteria perekrutan berdasarkan aturan dari masing-masing formasi yang di lamar yang nantinya akan di buat dalm bentuk pengumuman penerimaan pegawai.	Untuk proses seleksi penerimaan karyawan atau pegawai di IAKN Manado untuk PNS menggunakan aturan dari Kementerian Agama sedangkan untuk pegawai non PNS ketentuan dan persyaratannya menggunakan aturan dari institusi (IAKN Manado). Setelah proses rekrutmen dan seleksi, karyawan atau pegawai yang lulus akan diumumkan lewat pengumuman secara langsung dan secara online.	pendidik, meski dibedakan antara PNS dan non-PNS. Penempatan di IAIN Manado dan IAKN Manado disesuaikan dengan analisis jabatan. Sementara model pelatihan, pengembangan, penilaian dan evaluasi disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Menteri Agama untuk PNS. Untuk non-PNS melalui kebijakan rektor di masing-masing perguruan tinggi.
Penempatan tenaga kependidikan	Proses penempatan kerja tenaga kependidikan di IAIN	Proses penempatan kerja tenaga kependidikan di	

	Manado berdasarkan analisis jabatan yang nantinya di tiap unit kerja dan fakultas memiliki peta jabatannya masing-masing, selanjutnya Rektor IAIN manado memberikan SK penempatan sesuai dengan formasi yang di lamar.	IAKN Manado yaitu melalui Rektor yang memberikan SK, dan selanjutnya di tempatkan pada jabatan yang kosong di setiap unit dan fakultas dengan mengikuti dari formasi yang di usul melalui analisis kebutuhan.	
Pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan	Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di IAIN Manado mengacu pada peraturan pemerintah no. 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS, yang kemudian untuk pelaksanaan diklat itu yang melaksanakan adalah balai diklat kementerian agama yang berdasarkan permintaan dan masukan dari instansi yang membutuhkan pelatihan.	Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan untuk pelaksanaannya menyesuaikan dengan Diklat yang di laksanakan oleh balai diklat kementrian.	

Penilaian/evaluasi tenaga kependidikan	Penilaian/evaluasi kinerja Tenaga Kependidikan di IAIN Manado berdasarkan Peraturan pemerintah No.6 tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pengganti Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen PNS. Kalau untuk PNS penilaian/evaluasi kinerja ada SKP (sasaran kinerja pegawai), untuk Dosen selain SKP ada juga BKD (beban kerja dosen) dan untuk tenaga kependidikan non ASN evaluasi dan penilaiin kerja itu berdasrakan penilaian dari atasan langsung dari satuan kerja yg mereka tempati.	Penilaian/evaluasi kinerja Tenaga di IAKN Manado penilain/evaluasinya menggunakan SKP (sasaran kinerja pegawai) sedangkan penilaian/evaluasi untuk tenaga ppnpn berdasarkan penilaian dari atasan langsung atau pimpinan (unit dan fakultas) di tempat kerja mereka dan biasanya penilaian itu berupa lembar penilaian atau formulir yang sudah di bagikan di masing-masing-masing unit dan masing-masing fakultas.	
---	--	--	--

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi manajemen sumber daya manusia IAIN Manado telah melalui proses perencanaan, rekrutmen, pengangkatan dan penempatan, pengembangan dan pembinaan, dan evaluasi. Proses perencanaan yang diawali dengan pendataan dan analisis kepegawaian. Rekrutmen didasarkan pada kebutuhan tenaga pendidikan namun prosesnya dibedakan antara PNS dan non-PNS. Tahap penempatan disesuaikan dengan peta jabatan. Pelatihan dan pengembangan mengacu pada aturan pemerintah No. 11 tahun 2017. Penilaian dan evaluasi disesuaikan dengan peraturan pemerintah no. 6 tahun 2022.
2. Implementasi manajemen sumber daya manusia IAKN Manado telah melalui proses perencanaan dengan mengacu ke kementerian agama. Proses rekrutmen memakai buku panduan kementerian agama. Untuk skema penempatan mengikuti formasi yang telah diusulkan oleh analisis kebutuhan yang dilalui oleh tahap perencanaan. Pelatihan dan pengembangan disediakan melalui diklat-dilkat. Sementara untuk tahap evaluasi dibedakan antara PNS dan non-PNS. Untuk PNS menggunakan evaluasi kerja SKP. Untuk non-PNS dievaluasi oleh atasan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat

memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa Pasca IAIN Manado, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan kontribusi keilmuan terkait Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAIN Manado dan Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan IAKN Manado. Serta diharapkan dapat menambah referensi terutama bagi mahasiswa Program Pasca Sarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam khususnya di IAIN Manado dan hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam melakukan penelitian khususnya mengenai Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan.
2. Bagi IAIN Manado hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan saran, pemikiran dan informasi untuk lebih meningkatkan terkait pengelolaan Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAIN Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Oki Dermawan, —Partisipasi Wali Murid Di Sekolah Dasar (SD) Kuttub Al Fatih Bandar Lampung‖ Vol 6 (2 (2016).
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2010
- H. Malayu S.P. hasibuan, *Manajemem Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016).
- Umar, *Pengantar Profesi Keguruan*, (Depok: Rajawali Pers, 2019).
- Bamawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Madrasah* (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012).
- Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara: PT Bumi Aksara, 2015).
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008).
- Marto Silalahi, Dkk, *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis*, (Medan:Yayasan Kita Menulis, 2020).
- Hidayat Makur, Dkk, *Manajemen Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Madrasah*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam Volume 7, No 2, 2021.
- Sunyoto Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: CAPS, 2012).
- Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET, 2008).
- Basuki Wibawa, *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan dan Vokasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017).

Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun*.

Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009).

Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2009. (Jakarta: Kalam Mulia, 2008).

Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sukabumi, Nusaputra Press, 2021).

Samsudin, *Manajemn Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006).

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipt, 2009).

S.P. hasibuan, *Manajemem Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).

Tesis Stefi Kristian Rumere, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Analitis Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia Gereja Di Gkjh Jemaat Sidomulyo*, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga 2016. Pdf.

Jurnal Djaelany Haluty, *ISLAM DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKUALITAS*. Institut Agama Islam Negeri Sultan Amai Gorontalo. Pdf.

Jurnal *Teologi dan Pengembangan Pelayanan*, Gidion, *Karya Roh Kudus Dalam Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (Sdm)*. Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 November 2022.

Jurnal pendidikan/pp-46-2019-pendidikan-tinggi-keagamaan Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 November 2022.

Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*, (Sukabumi, Nusaputra Press, 2021).

Murni, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, *Jurnal Intelektualita* Volume 5, No 2, 2017.

Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).

Irjus Indrawan dan Daharmi Astuti, *Manajemen Personalia dan Kearsipan Sekolah*, (Klateng: Lakeisha, 2020).

Tuti Khairani Harahap, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jawa Tengah:TaMedia Group, 2021).

Nasir Usman & Murniati, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Tangerang Selatan: An1mage, 2019).

Luis Marnisah dan Fakhry Zamzam, *Manajemen Analisis Jabatan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021).

Hade Afriansyah, “*Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*”, <https://osf.io/preprints/num36/>, (diakses pada tanggal 29 Juni 2021).

Hairul Anwar, Padly, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Banjarmasin:Poliban Press, 2020).

Warisno, *Strategi Manajemen Pengembangan Mutu Pendidikan Berbasis Akhlak*, (Malang: Literasi Nusantara, 2018).

Syafruddin Umar, *Pengantar Pendidikan Islam (mewujudkan kualitas SDM Dalam Perspektif Al-Qur'an)*, (Depok:PT Raja Grafindo, 2020).

Amiruddin Tumanggor, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: K-Media, 2021).

Irjus Indrawan, Dkk. *Manajemen Personalia dan Kearsipan Sekolah*, (Jawa Tengah: Lakeisha, 2020).

Arbangi, Dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jakarta:Kencana, 2016).

Hairul Anwar dan Padli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Banjarmasin:Poliban Press, 2020).

Umar, Pengantar Profesi Keguruan, (Depok: Rajawali Pers, 2019).

Cucun Sunaengsih, *Pengelolaan Pendidikan*, (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017).

Mahfuzi Anwar, *Analisis Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan* (Dosen dan Karyawan) pada STIMI Banjarmasin, Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 1, No. 2, 2017.

Suprato, Dkk. *Evaluasi Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Selama Work From Home* Studi Kasus di Universitas Negeri Surabaya, Jurnal Of Public Sector Innovations Volume 2, No 2, Mei, 2021.

Jurnal Andi Kristianto, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Guru Dan Pegawai Di Sekolah Menengah Atas (Sma) Nusantara Plus Kota Tangerang Selatan*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.2021. Pdf.

H. Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan*, (Makassar:Celebes Media Perkasa, 2017).

Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia,2019).

H. M. Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta:Kencana, 2017).

Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: PT. Refika Cipta, 2003).

Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007).

Sandu Siyoto & M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015).

Sugiono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2010).

Helaluding & Hengky Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Sebuah Tinjauan Teori & Praktif*, (Jakarta: Sekolah Tinggi Theologi Jaffray, 2019).

Iain Manado, "IAIN Manado," n.d., iain-manado.ac.id.

Sub Bagian OKPP IAIN Manado, 2022

Wikipedia, Di Akses Secara Online Pada tanggal 28 November 2022.

Renstra IAKN Manado 2020-2024, Pdf.

PEDOMAN REKRUITMEN, LEMBAGA PENJAMIN MUTU INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO TAHUN 2017 Seleksi dan Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan. Pdf.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Hasibuan, Malayu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.

Mardiyah, Nila. 2016. *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Dalam Prespektif Islam*. Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam -Volume 1, Nomor 2, Juli-Desember 2016 : 223-235.pdf.

Suswanto, Tjuju Yuniarsih dan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution dan Aulia Ishak. 2013. "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard." e-Jurnal Teknik Industri FT USU, Vol 1, No , Januari 23-27. Pdf.

Alwi, Wirman Syafri dan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press.

Cornelia J. Benny, Nila. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi*: Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. III, Nomor 2 Oktober 2005.

Abdillah, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019).

Lampiran – Lampiran

LAMPIRAN IZIN PENELITIAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO
PROGRAM PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Dr. B.H. Sanundajang Kawasan Ringroad 1 Manado 95128
Telepon : (0431) 854518 Faksimili : (0431) 850174
Website : pascasarjana-iaim-manado.ac.id E-mail : pascasarjana@iaim-manado.ac.id

Nomor : B- 140 /In 25/PP 00 9/VI/2023

16 Mei 2023

Sifat : Penting

Lamp. -

Perihal : Rekomendasi Penelitian

Kepada Yth,

1. Rektor Institut Agama Kristen Negeri Manado
2. Rektor Institut Agama Islam Negeri Manado

Di

Tempat

Assalamu 'alaikum Wr, Wb.

Dengan hormat disampaikan bahwa Mahasiswa Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Hardianti W. Datunsolang
NIM : 21224004
Semester : IV (Empat)
Program Studi S2 : Manajemen Pendidikan Islam

Bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul :
"Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan di IAKN Manado dan IAIN Manado" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Megister Pendidikan dengan dosen pembimbing:

1. Dr. Ardianto, M.Pd
2. Dr. Abd. Latif Samal, M.Pd

Untuk maksud tersebut kami mengharapkan kiranya Mahasiswa yang telah direkomendasikan dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian dari bulan Mei 2023 s/d Juli 2023

Demikian disampaikan, diucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr, Wb.



Direktur,

Nasruddin Yusuf

NIP. 19690228 199603 1 002

LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA DI IAIN MANADO

Judul : **Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan Di IAIN
Manado Dan IAKN Manado**

Peneliti : **Hardianti Datunsolang**

Gambaran Umum Tentang IAIN Manado :

1. Sejarah
2. Visi, misi dan tujuan
3. Jumlah karyawan

A. Perencanaan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Apa saja Langkah-langkah dalam perencanaan Sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado?
2. Apakah dalam perencanaan Sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado melibatkan semua pihak?
3. Kapan disusun perencanaan?

B. Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi Sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado?
2. Apa syarat-syarat atau kriteria calon Sumber daya tenaga kependidikan di di IAIN Manado?
3. Bagaimana proses Penempatan kerja sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado ?

C. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya tenaga kependidikan di IAIN Manado?
2. Jenis dan pelatihan apa yang diberikan oleh IAIN Manado?

D. Evaluasi Atau Penilaian Kinerja Sumber Daya Tenaga Kependidikan (Controlling Pegawai)

1. Bagaimana Pelaksanaan Evaluasi atau Penilaian Kinerja Sumber daya tenaga kependidikan (pegawai) di IAIN Manado

LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA DI IAKN MANADO

Judul : **Implementasi Manajemen Sumber Daya Tenaga Kependidikan Di IAIN
Manado Dan IAKN Manado**

Peneliti : **Hardianti Datunsolang**

Gambaran Umum tentang IAKN Manado :

1. Sejarah
2. Visi, misi dan tujuan
3. Jumlah karyawan

A. Perencanaan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Apa saja Langkah-langkah dalam perencanaan Sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado?
2. Apakah dalam perencanaan Sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado melibatkan semua pihak?
3. Kapan disusun perencanaan?

B. Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi Sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado?
2. Apa syarat-syarat atau kriteria calon Sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado?
3. Bagaimana proses Penempatan kerja sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado ?

C. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Tenaga Kependidikan

1. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya tenaga kependidikan di IAKN Manado?
2. Jenis dan pelatihan apa yang diberikan oleh IAKN Manado?

D. Evaluasi Atau Penilaian Kinerja Sumber Daya Tenaga Kependidikan (Controlling Pegawai)

1. Bagaimana Pelaksanaan Evaluasi atau Penilaian Kinerja Sumber daya tenaga kependidikan (pegawai) di IAKN Manado?

Lampiran : Dokumentasi Wawancara

A. Wawancara dengan Kepala BIRO AUAK IAIN Manado



B. Wawancara dengan Analis SDM Aparatur Ahli muda IAIN Manado



C. Wawancara dengan Analisis Kepegawaian ahli pertama IAIN Manado



D. Wawancara dengan Bapak Ronal R. Ibrahim, S. Kom selaku pranata komputer di unit kerja bagian kepegawaian IAIN manado



E. Wawancara dengan Kepala BIRO AUAK IAIN Manado



F. Wawancara dengan Analisis Kepegawaian Ahli muda IAKN Manado



G. Wawancara dengan Analis SDM Aparatur Ahli Madya IAKN Manado



RIWAYAT HIDUP PENULIS



Hardianti Datunsolang S.Pd., M.Pd lahir di Desa Talaga (Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, Sulawesi Utara) pada tanggal 15 September 1995 dari orang tua, ayah Djuhair Datunsolang (Alm) dan ibu Halidja Lompuriso.

Pada tahun 2001 bersekolah di Sekolah Dasar SD Impres Bintauna Pantai lulus pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan sekolah di Madrasah Tsanawiyah Al-khairat Bintauna , tamat tahun 2009. Pada tahun yang sama melanjutkan studi di sekolah Madrasah Aliyah Al-khairat Bintauna, berhasil tamat tahun 2012. Di tahun 2013 melanjutkan kuliah Strata satu (S1) pada Jurusan Tarbiyah Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, tamat tahun 2018. Selanjutnya di tahun 2021 melanjutkan kuliah S2 Program Magister Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan berhasil tamat pada tahun 2023.