

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PENDIDIKAN
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK
PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL, BOGOR, JAWA BARAT**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:
TRIO BUDI SUSANTO
NIM: 192520020

**PROGRAM STUDI:
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2022 M. /1444 H.**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektifitas pengelolaan tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School Bogor, Jawa Barat. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sedangkan sumber utama tesis ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selanjutnya data yang beragam tersebut dianalisis melalui pendekatan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Kemudian pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *pertama*, efektifitas pengelolaan tenaga pendidik yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, dan penilaian kinerja dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School berada dalam kategori kurang efektif.

Kedua, perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, serta penilaian kinerja tenaga pendidik adalah siklus yang terus berputar untuk dapat menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dan termotivasi tinggi di lembaga pendidikan.

Tesis ini memiliki kesamaan pendapat dengan: Veithzal Rivai Zainal, Sofyan Sauri, Mulyasa, Ahmad Zain Sarnoto, dan Akhmad Shunhaji yang menyatakan bahwa sumber daya pendidik adalah komponen utama dalam pendidikan yang harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan kompetensinya dalam rangka mewujudkan visi-misi suatu lembaga pendidikan.

Kata Kunci: Kompetensi Tenaga Pendidik, Pengelolaan Pendidikan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of education management in improving the competence of educators at PKBM Imam Nawawi School Bogor, West Java. Type This research is a qualitative research, while the main sources of this thesis are observation, interviews, and documentation. Furthermore, the various data were analyzed through an interactive model approach developed by Miles and Huberman. Then check the validity of the research data using the triangulation method.

The results of this study indicate that: *first*, the effectiveness of teaching staff management which includes planning, recruitment, training and development, maintenance, and performance appraisal in improving the competence of teaching staff at the Imam Nawawi PKBM School is in the less effective category.

Second, planning, recruiting, training and developing, maintaining, and evaluating the performance of educators is a continuous cycle to produce qualified and highly motivated educators in educational institutions.

This thesis has the same opinion with: Veithzal Rivai Zainal, Sofyan Sauri, Mulyasa, Ahmad Zain Sarnoto, and Akhmad Shunhaji who stated that educator resources are the main component in education that must be managed properly to improve their competence in order to realize the vision and mission of an institution. education.

Keywords: Competency of Educators, Education Management

خلاصة

هذا البحث يهدف لتحليل فعالية إدارة التعليم في تطوير كفاءة المعلمين في مركز عملية تعلم المجتمع في مدرسة الإمام النواوي بوغور جاوى غربية. نوع هذا البحث هو بحث كيفي، أما المصادر الأساسية لهذا البحث هي الملاحظة، المناقشة والتوثيق. ومن ثم أن تلك المعلومات المتنوعة تحلل على شكل تفاعلي الذي طوره مايلس وهوبيرمين. ثم التفحيص لصحة معلومات الباحث يستخدم شكل التثليث. وجد هذا البحث: الأول، فعالية إدارة أعضاء هيئة التدريس والتي تشمل التخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير والصيانة وتقييم الأداء في تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مركز عملية تعلم المجتمع في مدرسة الإمام النواوي هي في الفئة الأقل فاعلية.

الثاني: التخطيط، التجنيد، التطوير، الرعاية، ونقد عمل المعلمين هي الدورة التي تدور متكررة لتحصيل المعلمين المتميزين ذوى التحفيز الكبير في هيئة تعليمية. وهذا البحث يتناسب مع آراء فيتزال رفاعى زينال، سفيان ثورى، مولىسا، أحمد زين سرنوطور، وأحمد صونحاجى الذين قالوا بأن المعلمين هم المصادر الأولى في التعليم الذى يلزم تدبيرهم لتطوير كفاءاتهم لغرض تحقيق الرسالة والرؤيا عند هيئة تعليمية.

الكلمات المفتاحية: كفاءة المعلمين، إدارة التعليم

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Trio Budi Susanto
Nomor Induk Mahasiswa : 192520020
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : Efektivitas Pengelolaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School Bogor, Jawa Barat

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan. Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan institut PTIQ Jakarta dan pertauran perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 1 Oktober 2022
Yang membuat pernyataan



Trio Budi Susanto

TANDA PERSETUJUAN TESIS

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PENDIDIKAN
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK
PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL, BOGOR, JAWA BARAT

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S.2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun Oleh :
Trio Budi Susanto
NIM: 192520020

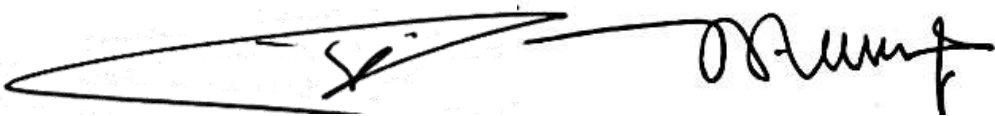
Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 1 Oktober 2022

Menyetujui :

Pembimbing I,

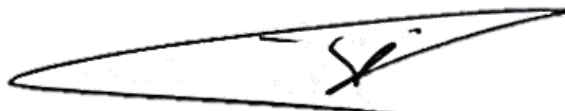
Pembimbing II,



Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA., M.Pd.I

Mengetahui,
Ketua Program Studi/Konsentrasi



Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

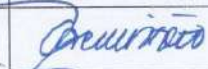
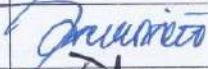
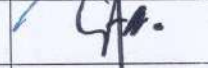
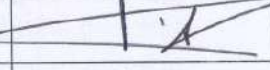
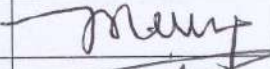

TANDA PENGESAHAN TESIS

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL, BOGOR, JAWA BARAT

Disusun Oleh:

Nama : Trio Budi Susanto
Nomor Induk Mahasiswa : 192520020
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Islam

Telah diajukan sidang munaqasah pada tanggal:
Oktober 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si	Penguji I	
3	Dr. Made Saihu, M.Pd.I	Penguji II	
4	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Pembimbing I	
5	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA., M.Pd.I	Pembimbing II	
6	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, Oktober 2022
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si

PEDOMAN TRANSLITERASI

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	`	ز	Z	ق	q
ب	b	س	S	ك	k
ت	t	ش	sy	ل	l
ث	ts	ص	sh	م	m
ج	j	ض	dh	ن	n
ح	ḥ	ط	th	و	w
خ	kh	ظ	dz	ه	h
د	d	ع	‘	ء	a
ذ	dz	غ	g	ي	y
ر	r	ف	f	-	-

Catatan:

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misalnya رَّبّ ditulis *rabba*.
- b. Vokal panjang (*mad*): *fathah* (baris di atas) ditulis ā atau Â, *kasrah* (baris di bawah) ditulis ī atau I, serta *dhammah* (baris depan) ditulis dengan ū atau Ū, misalnya القارعة ditulis *al-qâri’ah*, المساكيني ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihūn*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qamariyah* ditulis *al*, misalnya, الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rijâl*.
- d. *Ta’marbūthah* (ة), apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila di tengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya: زكاة المال ditulis *zakât al-māl*, atau سورة النساء ditulis *sūrat an-Nisā*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازيقین ditulis *wa huwa khair ar-Rāziqīn*.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan ta'biut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, MA.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
3. Ketua Program Studi Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I dan Dr. Ahmad Zain Sarnoto, MA., M.Pd.I yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta

6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian Tesis ini.
7. Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School Sugara Mursid, S.Pi., M.Si yang telah memfasilitasi apa yang penulis butuhkan baik dari segi penelitian maupun dari segi waktu.
8. Istri terkasih, Yuyun Wahyuni, S.S yang setia menemani penulis dalam penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah berbuat baik dan memberikan kontribusi positif dalam menyelesaikan Tesis.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 1 Oktober 2022
Penulis

Trio Budi Susanto

DAFTAR ISI

Judul	i
Abstrak	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi	xv
Kata Pengantar	xvii
Daftar Isi.....	xxi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
F. Kerangka Teori	8
G. Penelitian Terdahulu yang Relevan	10
H. Metode Penelitian	11
I. Sistematika Penulisan	16
BAB II. KONSEPSI TENAGA PENDIDIK.....	17
A. Hakikat Tenaga Pendidik	17
B. Tugas dan Tanggung Jawab Tenaga Pendidik.....	19
C. Karakteristik Tenaga Pendidik.....	22

D. Syarat-Syarat Tenaga Pendidik	24
E. Kompetensi Tenaga Pendidik	30
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Tenaga Pendidik	37
BAB III. PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK	53
A. Pengelolaan Pendidikan	53
B. Komponen Pengelolaan Pendidikan	54
C. Pengelolaan Tenaga Pendidik	75
D. Aktivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik	76
1. Perencanaan Tenaga Pendidik	76
2. Rekrutmen Tenaga Pendidik	85
3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik.....	97
4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik	109
5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik.....	118
BAB IV. PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL	125
A. Deskripsi Objek Penelitian	125
1. Letak Geografis PKBM Imam Nawawi School.....	125
2. Sejarah Berdirinya PKBM Imam Nawawi School.....	127
3. Visi dan Misi PKBM Imam Nawawi School.....	129
4. Sistem Pendidikan PKBM Imam Nawawi School.....	131
5. Keadaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan PKBM Imam Nawawi School	133
6. Keadaan Sarana dan Prasarana PKBM Imam Nawawi School.....	135
7. Keadaan Peserta Didik PKBM Imam Nawawi School ...	136
B. Pengelolaan Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School	138
1. Perencanaan Tenaga Pendidik.....	138
2. Rekrutmen Tenaga Pendidik	141
3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik.....	150
4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik	155
5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik	161
BAB V. PENUTUP	165
A. Kesimpulan	165
B. Implikasi	166
C. Saran	166
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidik merupakan hal terpenting dalam sebuah lembaga pendidikan karena mereka tidak hanya sebagai agen perubahan, namun juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi peserta didiknya untuk menggapai tujuan yang diinginkan. Tanpa seorang pendidik, sebuah lembaga pendidikan tidak akan dapat menjalankan proses pembelajaran dengan baik. Hal ini dapat dimaklumi mengingat pendidik merupakan satu-satunya sumber daya di lembaga pendidikan yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan karya. Potensi pendidik tersebut berpengaruh dalam pencapaian tujuan pendidikan karena bagaimanapun majunya teknologi, perkembangan informasi, dan ketersediaan media, tujuan pendidikan akan sulit dicapai tanpa adanya seorang pendidik. Begitulah nilai pendidik sehingga banyak lembaga pendidikan menjadi terkenal karena kualitas para pendidiknya.

Dalam posisi sebagai "jantung" lembaga pendidikan, tenaga pendidik sangat mempengaruhi kualitas pendidikan dan lulusan suatu lembaga pendidikan, dan secara umum dipengaruhi juga oleh mutu lembaganya. Apabila para tenaga pendidiknya berkualitas tinggi, maka

mutu lembaganya juga akan tinggi, demikian juga sebaliknya. Tidak peduli seberapa efektif program pendidikan, itu akan gagal jika tidak didukung oleh tenaga pendidik berdedikasi tinggi. Hal ini karena memiliki pendidik berkualitas tinggi sangat penting untuk menjalankan program pendidikan yang efektif. Sekolah dapat membuat program dan kurikulum yang paling mutakhir untuk menjamin lahirnya lulusan yang berprestasi dan berkualitas dengan mempekerjakan pendidik yang baik dan berkualitas tinggi. Senada dengan hal tersebut, Jahari¹ mengatakan bahwa kemajuan negara-negara industri didukung oleh sumber daya manusianya yang unggul.

Akibatnya, dapat dipahami dengan baik bahwa mengelola staf pengajar memiliki dampak yang signifikan dan sangat penting untuk meningkatkan standar pendidikan. Setiap pengelola pendidikan harus memperhatikan pengelolaan pendidik secara serius agar dapat menyediakan sumber daya yang berkualitas. Karena diperlukan pengelolaan yang efektif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga pendidik, sehingga mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berubah serta bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat.

Perkembangan dunia pendidikan yang sejalan dengan kemajuan teknologi dan globalisasi yang begitu cepat perlu diimbangi oleh kompetensi pelaku utama pendidikan, dalam hal ini tenaga pendidik. Kualitas tenaga pendidik menduduki posisi yang sangat penting dari pada sumber daya lainnya. Keadaan ini menunjukkan prasyarat mutlak yang harus dipenuhi suatu lembaga pendidikan untuk bisa *survive* dalam menapaki era ini, adalah kemampuan mengelola tenaga pendidik yang berkualitas. Sehingga Efektivitas pengelolaan kompetensi tenaga pendidik suatu lembaga pendidikan kemudian menjadi wacana yang mendesak untuk direalisasikan.

Sarnoto menyatakan bahwa salah satu aspek terpenting dalam mengelola pendidikan adalah sumber daya pendidik yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu tenaga pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi. Intensitas dunia pendidikan dalam hubungannya dengan manusia merupakan perbedaan yang signifikan antara suatu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan yang lainnya.² Pernyataan senada disebutkan oleh Mulyasa bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan

¹ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018, hal. 1.

² Ahmad Zain Sarnoto, "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Madani Institute*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2017, hal. 10.

seorang kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah.³

Pernyataan senada disebutkan oleh Shabir bahwa sumber daya pendidik merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas pendidikan sebagai orang yang berinteraksi secara langsung dengan para peserta didik dalam aktivitas pembelajaran di kelas. Kualitas dan kepribadian peserta didik terbentuk melalui tangan para pendidik. Oleh sebab itu, diperlukan tenaga pendidik yang kompeten, bertanggung jawab, terampil, dan berpengetahuan luas. Sebagus apapun kurikulum dan sistem pendidikan yang ada pada suatu lembaga pendidikan, semuanya akan sia-sia tanpa dukungan tenaga pendidik yang bermutu.⁴

Dengan melihat uraian di atas menunjukkan bahwa tenaga pendidik merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Oleh karena itu, pengelola pendidikan harus mampu mengelola tenaga pendidik yang dimiliki dengan baik dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu. Khususnya di era global, dimana daya saing dan tantangan lembaga pendidikan sangat besar dengan banyaknya lembaga pendidikan yang baru berdiri, sehingga menuntut kreativitas para pengelola pendidikan dalam menyelenggarakan sistem pendidikan bermutu dengan mengelola tenaga pendidik yang profesional.

Abdullah Idi yang dikutip oleh Siskandar⁵ dalam kajiannya menyebutkan bahwa seorang pendidik dikatakan profesional, tidaklah cukup jika hanya menyandang suatu gelar (*degree*) atau ijazah (*certificate*) sebagai prasyarat normative dan administrative minimal sebagai pendidik. Tetapi seiring perkembangan era globalisasi dengan sejumlah kecenderungannya, menuntut antisipasi dan kompetensi pendidik dalam profesinya agar proses pembelajaran mampu menghasilkan lulusan (*output*) sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat global.

Kompetensi pendidik adalah gambaran kualitatif perilaku seorang pendidik yang tampak sangat bermakna. Perilaku tidak hanya mengacu pada perilaku yang terlihat saja, tetapi juga pada hal-hal yang tidak terlihat. Menurut Charles E. Jhonson dalam buku Hamsah B. Uno dan Nina Lamatenggo, kompetensi adalah perilaku rasional untuk menggapai

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 151.

⁴ Shabir, "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru), dalam *Jurnal Auladuna*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2015, hal. 222.

⁵ Siskandar dan Suhendri, "Pendidik Profesional Dalam Al-Qur'an," dalam *Jurnal el-Moona*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020, hal. 48.

tujuan yang diperlukan dalam kondisi tertentu. Kemudian Barlow dalam buku Hamsah B. Uno dan Nina Lamatenggo menyatakan bahwa kompetensi tenaga pendidik adalah kemampuan seorang pendidik dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara amanah. Dengan demikian, kompetensi tenaga pendidik merupakan kemampuan internal pendidik dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Tugas profesional tenaga pendidik dapat diukur dari sejauh mana kontribusi seorang pendidik pada proses pengajaran secara praktis dan efektif.⁶

Zakiah Daradjat yang dikutip oleh Shunhaji menyebutkan bahwa supaya pendidikan dapat beroperasi dengan baik untuk kepentingan pertumbuhan peserta didik, maka seorang pendidik dalam menjalankan profesinya harus memiliki empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan kompetensi sosial.⁷

Standar kompetensi pendidik adalah ukuran yang ditetapkan bagi seorang pendidik untuk menguasai seperangkat keterampilan agar memenuhi syarat untuk mengisi salah satu jabatan fungsional pendidik sesuai dengan bidang pendidikan, tugas, dan jenjang pendidikan. Prasyaratnya adalah penguasaan proses belajar mengajar dan penguasaan ilmu pengetahuan. Jabatan fungsional pendidik adalah jabatan yang menetapkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pendidik yang dalam melaksanakan fungsinya bertumpu pada pengetahuan dan/atau keterampilan tertentu serta mandiri. Pendidik harus menguasai dan memiliki sejumlah kompetensi agar dapat melaksanakan proses pelatihan dan pengajaran dengan baik.⁸

Namun realitanya, hasil Uji Kompetensi Guru di provinsi Jawa Barat yang diikuti oleh 27 Kabupaten/Kota menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik dan profesional tenaga pendidik masih rendah. Sebagaimana data yang disajikan dalam Neraca Pendidikan Daerah, dapat dilihat dengan jelas bahwa nilai rata-rata kompetensi pedagogik dan profesional tenaga pendidik yaitu 58,97 dari 27 SD, 27 SMP, 27 SMA, dan 27 SMK di provinsi Jawa Barat.⁹

Demikian pula dengan pelaksanaan Kurikulum 2013 di SMA Kota Mataram yang dapat berjalan dengan lancar. Namun, masih ada beberapa kendala dan masalah ditemui selama pelaksanaannya. Beberapa

⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Tugas Guru dalam Pembelajaran: Aspek yang Mempengaruhi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, hal.17.

⁷ Akhmad Shunhaji, "Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an," dalam *Jurnal Profesi*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2016, hal. 42.

⁸ Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja: Guru Profesional*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hal. 146.

⁹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, "Data UKG," dalam <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>. Diakses pada 23 Maret 2022.

permasalahan tersebut antara lain 1) masih adanya kebijakan sekolah yang tidak sesuai dengan peserta didik; 2) keterbatasan sarana dan prasarana sehingga tidak mendukung proses kegiatan pembelajaran; 3) kreativitas pendidik dalam mengelola pembelajaran masih kurang memadai dan terkesan monoton; 4) penyusunan administrasi yang rumit dan terkesan memberatkan karena sangat detail dan padat.¹⁰

Adapun hasil penelitian Gelar Dwirahayu, *et. al.* yang diikuti oleh 61 orang partisipan. Instrumen yang digunakan yaitu lembar observasi yang meliputi 11 keterampilan dasar dalam penyusunan RPP dan angket yang terdiri dari 24 butir pernyataan dan 5 pertanyaan terbuka. Instrumen diuji validitasnya dengan uji pakar yang melibatkan 6 orang dosen. Menyebutkan bahwa: 1) berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa guru dapat merancang pembelajaran matematika menggunakan pendekatan saintifik cukup baik, namun penjabaran indikator yang menunjukkan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa (KBTTM) belum terlihat; 2) berdasarkan hasil angket disimpulkan bahwa keterlibatan guru dalam pengembangan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa (KBTTM) siswa di MTs masih belum maksimal yang ditunjukkan dengan intensitas keterlibatannya dalam mengikuti pelatihan atau seminar.¹¹

Demikian penting keberadaan tenaga kependidik dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga penulis tertarik memaparkan kajian tentang pengelolaan pendidikan dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik meliputi semua tahapannya yang penulis korelasikan dengan hasil survey lapangan di PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat.

PKBM Imam Nawawi School adalah sekolah yang terletak di Jalan Raya Ciomas Gang Masjid No. 35 Ciomas Kabupaten Bogor Jawa Barat berupaya untuk menerapkan sistem pendidikan sebagaimana para ulama belajar dahulu. PKBM Imam Nawawi School berupaya untuk membangun sistem pendidikan yang berketahapan dengan sistem pembelajaran modular, saat ini sudah berdiri 3 sekolah PKBM Imam Nawawi School yakni dua sekolah terletak di Kabupaten Bogor dan satu sekolah berada di Bekasi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis selama mengajar dan hasil wawancara dengan bapak Sugara Mursid, S.Pi, M.Si selaku kepala

¹⁰ Rahmatullah & Jumadi, "Evaluasi Keterlaksanaan Kurikulum 2013 Pada Sekolah Menengah Atas Di Kota Mataram," dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2020, hal. 219.

¹¹ Gelar Dwirahayu, *et.al.*, "Analisis Kompetensi Pedagogis Guru Matematika Madrasahtsanawiyah (MTs) Dalam Mengembangkan Desain Pembelajaran berbasis Saintifik," dalm *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 5, No. 1 Tahun 2020, hal. 59.

sekolah di PKBM Imam Nawawi School ditemukan bahwa proses pengelolaan tenaga pendidik dari awal perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pemeliharaan dan evaluasi tenaga pendidik masih kurang maksimal, hal ini dibuktikan adanya persyaratan menjadi tenaga pendidik atau guru yang tertuang dalam Undang-Undang belum dipenuhi secara maksimal. Sehingga keadaan ini menyebabkan kompetensi para pendidik yang dimiliki oleh lembaga berada dalam kategori rendah.

Kemudian, salah satu hambatan dalam menerapkan idealisme kurikulum mandiri Imam Nawawi School adalah tenaga pendidik yang kurang kreatif dalam melakukan pengembangan metode pembelajaran di kelas. Sering ditemukan laporan adanya siswa yang mengalami kesulitan dalam memahami penjelasan guru dan kondisi kelas yang tidak kondusif ketika proses KBM sedang berlangsung. Hal tersebut berdampak kepada suasana pembelajaran yang kurang menarik, sehingga siswa terlihat bosan dan kurang aktif dalam mengikuti pembelajaran di kelas.

Pada prinsipnya tenaga pendidik tidak cukup hanya menguasai materi secara formal saja, namun juga harus mempunyai kemampuan materi ilmiah lainnya yang berkaitan dengan mata pelajaran tertentu. Contohnya, bagi guru tafsir yang mengajar materi kerusakan di bumi, tidak cukup menjelaskan kerusakan secara normatif saja. Namun, kerusakan harus dilihat dari perspektif sosial, psikologis, geografis dan budaya. Seorang guru dapat menjelaskan materi dengan baik, jika mereka mempunyai pengetahuan tentang sosiologi atau antropologi.¹² Oleh karena itu, pendidik yang ideal harus memiliki kemauan untuk terus meningkatkan kemampuannya.

Berdasarkan latar belakang ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL, BOGOR, JAWA BARAT.

B. Identifikasi Masalah

1. Masih minimnya pengetahuan dan keterampilan guru dalam pengembangan metode pembelajaran
2. Kurangnya kemampuan guru dalam mengembangkan materi pembelajaran
3. Pelatihan dan pengembangan kompetensi guru belum diperoleh secara maksimal

¹² Shabir, "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru, ..., hal. 230.

4. Ketidaksesuaian pendidikan yang guru miliki terkait pelajaran yang diajarkan
5. Rendahnya motivasi pendidik dalam meningkatkan kualitas diri
6. Rendahnya kedisiplinan guru
7. Sarana dan prasarana yang terbatas

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Agar proses penelitian dapat dilakukan dengan mudah dan menghindari pembahasan yang meluas, maka dibutuhkan adanya pembatasan masalah. Adapun pembatasan masalah pada penelitian ini dibatasi pada "*Pengelolaan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat*".

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah: *Bagaimana Efektivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat?*

D. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas pengelolaan tenaga pendidik yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, dan penilaian kinerja dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang ada dan hasil penelitian sebelumnya, serta memberikan motivasi dan landasan bagi penelitian sejenis dalam lingkup permasalahan yang lebih kompleks di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan dalam mendayagunakan tenaga pendidik secara efektif dan efisien. Sehingga PKBM Imam Nawawi School dapat menjadi sekolah yang unggul dan berkualitas.
- b. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi terhadap proses pengelolaan tenaga pendidik untuk mewujudkan tenaga pendidik yang profesional di PKBM Imam Nawawi School.

- c. Untuk tenaga pendidik, hasil penelitian ini dimaksudkan bisa memberikan dorongan kepada tenaga pendidik dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik dan berusaha menjadi pendidik yang profesional.
- d. Bagi dunia akademis, diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan informasi dan pengetahuan mengenai pengelolaan tenaga pendidik yang efektif, ataupun sebagai bahan kajian lebih lanjut bagi peneliti berikutnya.
- e. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah pengetahuan untuk memahami dan menjelaskan secara kritis dan komprehensif tentang pengelolaan tenaga pendidik yang efektif, sehingga dapat mewujudkan tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas.

F. Kerangka Teori

Menurut Richard M. Steers efektivitas adalah kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam memperoleh dan memanfaatkan tenaga pendidik yang dimiliki guna menggapai tujuan yang akan dicapainya.¹³ selanjutnya Sondang P. Siagian menyatakan bahwa efektivitas adalah penggunaan tenaga pendidik secara sadar, sarana dan prasarana dalam menghasilkan sejumlah barang untuk jasa yang diberikannya. Sehingga efektivitas menjadi ukuran keberhasilan dalam hal apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau tidak.¹⁴

Tingkat keberhasilan dari segi tercapai tidaknya tujuan yang telah ditetapkan bagi suatu lembaga pendidikan dapat dipengaruhi oleh sejauhmana efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Mulyasa¹⁵ menyebutkan bahwa pengelolaan pendidikan adalah proses mengembangkan kegiatan kolaboratif sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Proses pengendalian kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Untuk memudahkan penulis dalam menganalisis efektivitas pengelolaan pendidikan dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School. Maka berdasarkan ruang lingkup pengelolaan pendidikan, dalam penelitian ini penulis akan fokus membahas bidang pengelolaan tenaga pendidik yang berlandaskan pada 5 variabel penting sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhoni Kurniawati dalam disertasinya yang berjudul manajemen sumber daya

¹³ Richard M. Steers, *Efektifitas Organisasi*, Jakarta: Air langga, 1999, hal. 159.

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001, hal. 24.

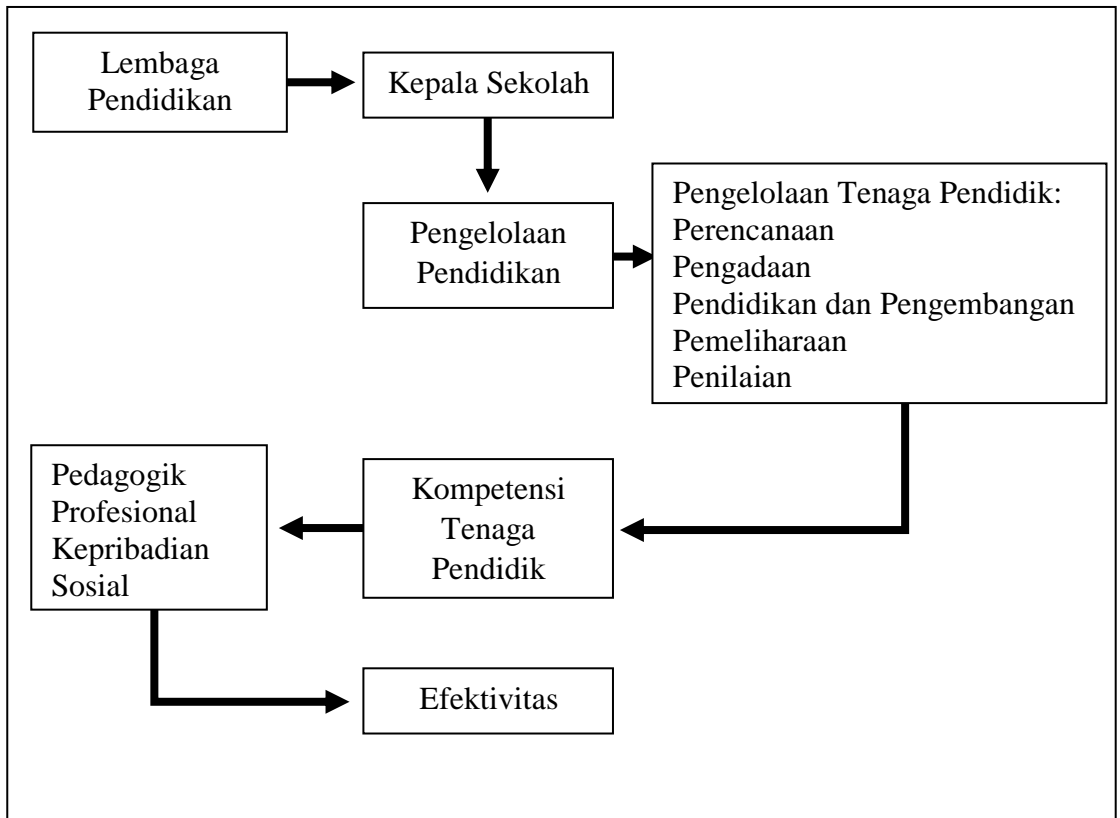
¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, ...*, hal. 7.

manusia dalam perspektif islam dan relevansinya dengan manajemen modern.

Sehingga dalam penelitian ini akan membahas pengelolaan pendidikan bidang tenaga pendidik pada lima komponen penting yaitu 1) perencanaan tenaga pendidik; 2) pengadaan tenaga pendidik; 3) pendidikan dan pengembangan tenaga pendidik; 4) pemeliharaan tenaga pendidik; 5) penilaian tenaga pendidik. Kurniawati menyebutkan bahwa komponen-komponen ini adalah sebuah siklus yang harus terus diputar sehingga menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dan termotivasi tinggi di suatu lembaga pendidikan.¹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, kerangka berpikir penelitian ini dapat diilustrasikan dengan tabel berikut:

Tabel 1.1
Kerangka Teori



¹⁶ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern," *Tesis*, Lampung: PPs UIN Raden Intan Lampung, 2018, hal. 365.

G. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pertama, tesis Setio Mubarok yang berjudul: Peningkatan Kualitas Pendidik dan Pendidikan (Studi Kasus SMP Laboratorium Universitas Negeri Malang).¹⁷ Berdasarkan temuannya, Setio Mubarok menjelaskan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan kualitas pendidik dan pendidikan di SMP LAB UM Malang adalah komitmen, pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, kemampuan mengajar pendidik, tingkat komunikasi, disiplin dan kesejahteraan.

Kedua, tesis yang ditulis oleh Supardi dengan judul Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah.¹⁸ Dari temuannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen dilakukan oleh MTsN Karanganyar Surakarta, namun dalam batas-batas kemampuan yang ada karena kendala faktor pendukung berupa sarana dan prasarana.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTsN Karanganyar Klaten).¹⁹ Berdasarkan temuannya, Dewi Hajar menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik, seperti yang terjadi di MTsN Karanganyar Klaten, sebenarnya dapat meningkatkan ketersediaan dan efektivitas sumber daya pendidik dalam suatu lembaga, dan membuat pendidik menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya secara khusus.

Keempat, tesis yang ditulis oleh Linda Wahyuni dengan judul: Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Tangkit Kecamatan Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi.²⁰ Dari hasil penelitiannya, Linda Wahyuni menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan dalam Penempatan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Tangkit adalah penempatan tenaga pendidik dilakukan dengan cara menentukan latar belakang ijazah, mengutamakan pengalaman kerja, serta memperhatikan sikap dan penampilan dari calon tenaga pendidik yang akan melamar.

¹⁷ Setio Mubarok, "Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (Studi Kasus di SMP Laboratorium Universitas Negeri Malang)," *Tesis*, Malang: PPs UIN Maulana Malik Ibrahim, 2019.

¹⁸ Supardi, "Peranan Mana Pendidikan Dalam peningkatan kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah," *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004.

¹⁹ Dewi Hajar, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Study Kasus Di MTsN Karanganyar Klaten)," *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005.

²⁰ Linda Wahyuni, "Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Tangkit," *Tesis*, Jambi: PPs UIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2021.

Secara umum, beberapa penelitian di atas memiliki satu kesamaan, yaitu semua meneliti manajemen pendidik dalam kaitannya dengan mutu pendidikan sekolah. Meskipun ada kesamaan dalam pembahasannya, namun ada perbedaan khususnya. Adapun perbedaan peneliti dengan sebelumnya adalah sebagai berikut: *Pertama*, tingkat masalah yang dihadapi peneliti saat ini berbeda dengan peneliti sebelumnya; *Kedua*, peneliti melakukan penelitian di sekolah tempat mengajar saat ini, sehingga peneliti terlibat langsung didalamnya; *Ketiga*, peneliti mendapatkan data dari sumber yang lebih valid dan dapat dipercaya; *Keempat*, peneliti ingin memberikan penekanan secara empiris pada pembahasan tentang efektifitas pengelolaan tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensinya di PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat. Dimana kualitas dan kenyamanan pendidik umumnya kurang diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Hal ini, karena beberapa lembaga pendidikan melihat pendidik bukan sebagai aset berharga tetapi sebagai pegawai biasa.

H. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui keadaan yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan lain-lain secara keseluruhan dan dalam alamiah tertentu serta menggunakan berbagai metode alamiah.²¹ Secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata-kata verbal bukan angka.²²

1. Pemilihan Objek Penelitian

Objek penelitian dimaknai sebagai suatu sasaran untuk mendapatkan tujuan tertentu mengenai suatu hal yang akan dibuktikan secara objektif. Sugiyono menyebutkan bahwa objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal yang objektif, valid, dan reliabel tentang suatu variabel tertentu.²³

Adapun dalam penelitian ini, lingkup objek penelitian yang ditetapkan penulis sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti adalah Efektivitas Pengelolaan Kompetensi Tenaga Pendidik.

²¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014, hal. 6.

²² Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996, hal. 69.

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal. 20.

2. Sumber Data

Menurut Arikunto, yang dimaksud dengan sumber data dalam suatu penelitian adalah subjek yang di dalamnya dapat diperoleh data.²⁴ Dengan demikian, sumber data menunjukkan sumber informasi/data yang diperoleh. Oleh karena itu, sangat penting untuk mendapatkan data dari sumber yang benar sehingga data yang dikumpulkan relevan dengan pertanyaan dalam penelitian. Sumber data penelitian ini terbagi menjadi dua sumber, diantaranya:

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan peneliti dari sumber pertama secara langsung.²⁵ Adapun data primer dalam penelitian ini adalah melalui observasi dan wawancara dengan sumber primer yaitu manajer sumber daya manusia, direktur pendidikan, kepala sekolah, tenaga pendidik, dan hasil observasi terhadap berbagai aktivitas atau fenomena yang terjadi di PKBM Imam Nawawi School dalam pengelolaan tenaga pendidik.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data suatu penelitian yang di peroleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (di peroleh atau dicatat oleh pihak lain).²⁶ Data sekunder itu berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau data dokumenter di PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat.

3. Teknik Input dan Analisis Data

a. Input Data

Berikut ini adalah beberapa metode yang digunakan untuk memasukkan data yang diperlukan dalam penelitian ini:

1) Observasi

Observasi adalah kegiatan pengumpulan data melalui pengamatan atas gejala, fenomena, dan fakta empiris yang terkait dengan masalah penelitian.²⁷ Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif maksudnya peneliti terlibat langsung dengan objek yang

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002, hal. 102.

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, ..., hal. 137.

²⁶ Munzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2005, hal. 62.

²⁷ Musfiqon, *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012, hal. 120.

sedang diamati sebagai sumber data penelitian.²⁸ Dalam hal ini observasi partisipatif digunakan untuk mengamati kebijakan kepala sekolah, perilaku guru dan siswa.

2) Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan orang yang diwawancarai yang menjawab pertanyaan.²⁹ Wawancara merupakan salah satu bentuk komunikasi lisan dengan tujuan untuk memperoleh informasi.³⁰

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara dimana pewawancara secara langsung merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang akan tanyakan kepada para narasumber. Penelitian dengan jenis wawancara ini dimaksudkan guna menemukan jawaban atas hipotesis kerja, karena pertanyaan-pertanyaannya dirumuskan secara jelas.³¹

3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode penelitian yang menitikberatkan pada pentingnya dokumen yang ada.³² Dokumen tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi langsung dari lokasi penelitian, antara lain buku-buku yang relevan, peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, dan informasi yang berkaitan dengan penelitian.

Kelebihan dokumentasi antara lain: *Pertama*, dokumentasi dapat memverifikasi data, seperti ejaan dan judul atau nama yang benar tentang suatu organisasi, terkadang hasil wawancara tidak dapat menjelaskan nama data secara detail. *Kedua*, dokumentasi dapat berfungsi sebagai alat kontrol utama untuk menunjukkan kebenaran hasil wawancara. Perbedaan antara hasil wawancara dan dokumen yang tersedia dapat membenarkan penelitian lebih lanjut tentang topik yang sama. *Ketiga*, dokumen tersebut dapat

²⁸ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2010, hal. 116.

²⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ..., hal. 186.

³⁰ S. Nasution, *Method Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal. 113.

³¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ..., hal. 190.

³² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 1993, hal. 149.

digunakan sebagai bahan acuan atau bahan acuan dalam perencanaan pendataan.³³

b. Analisis Data

Analisis data merupakan langkah yang sangat penting dan krusial dalam penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk mereduksi data menjadi format yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Selanjutnya, data yang ada digunakan untuk menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan dalam penelitian.

Analisis data merupakan upaya untuk secara sistematis mencari dan mengorganisasikan catatan-catatan dari observasi, wawancara, dokumen, dan aspek-aspek lain untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap pertanyaan penelitian dan menyajikan temuannya kepada orang lain sebagai temuan. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilaksanakan beriringan dengan pengimputan data itu sendiri. Selanjutnya pengumpulan data harus diikuti dengan penulisan, penyuntingan, pengkategorian, pengurangan dan penyajian data.³⁴

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif sebagaimana dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Pada prinsipnya teknik analisis ini terdiri dari tiga bagian: pengorganisasian data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan pengujian.³⁵

1) Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, merangkum, pemusatan perhatian pada hal-hal yang penting, kemudian mencari tema dan polanya dari data yang telah terkumpul. Dengan demikian data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memberikan kemudahan kepada peneliti dalam pengumpulan data berikutnya, dan mencarinya jika diperlukan. Kegiatan ini dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada bagian-bagian tertentu.

2) Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data-data yang telah dikumpulkan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat,

³³ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2006, hal. 74-75.

³⁴ Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif, ...*, hal. 69

³⁵ Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992, hal. 16.

bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan melakukan penyajian data tersebut, maka dapat mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kegiatan selanjutnya.

3) Menarik dan Menguji Kesimpulan

Langkah selanjutnya dalam proses analisis data adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan memvalidasi data untuk menentukan kredibilitas data yang dikumpulkan.

4. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam pengecekan kebenaran data peneliti menggunakan metode triangulasi. Menurut William Wiersma yang dikutip oleh Sugiyono, triangulasi terdiri dari pemeriksaan data dari sumber yang berbeda dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda untuk menguji reliabilitas. Adapun metode triangulasi terdiri dari triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.³⁶

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari hasil observasi, kemudian dicek dengan wawancara.

c. Triangulasi Waktu

Waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data. Data yang diperoleh dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar biasanya akan menghasilkan data yang lebih valid. Untuk itu pengujian kredibilitas suatu data harus dilakukan pengecekan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.³⁷

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data dengan memeriksanya terhadap sumber yang berbeda. Seperti manager sumber daya manusia, kepala sekolah, dan tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat dengan teknik yang berbeda.

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, ...*, hal. 273.

³⁷ Henki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*, Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2018, hal. 120-121.

I. Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis secara sistematis, dan tema dibagi menjadi: Bab pertama adalah pendahuluan. Pada bab ini penulis memaparkan latar belakang masalah. Dari latar belakang tersebut, maka masalah dalam tesis ini dibagi menjadi beberapa pembahasan, yaitu; identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah. Selanjutnya tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika penulisan tesis.

Selanjutnya pada Bab kedua, membahas tentang konsepsi tenaga pendidik yang terdiri dari: hakikat tenaga pendidik, tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik, karakteristik tenaga pendidik, syarat-syarat tenaga pendidik, kompetensi tenaga pendidik, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi tenaga pendidik.

Bab ketiga, membahas tentang pengelolaan pendidikan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik yang terdiri dari: pengelolaan pendidikan, komponen pengelolaan pendidikan, aktivitas pengelolaan pendidikan (perencanaan tenaga pendidik, rekrutmen tenaga pendidik, pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik, pemeliharaan tenaga pendidik, dan penilaian kinerja tenaga pendidik).

Bab keempat, membahas tentang pengelolaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi Shool yang terdiri dari: deskripsi objek penelitian, pengelolaan tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School.

Bab V, Penutup, terdiri dari: kesimpulan, implikasi hasil penelitian, saran, daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup.

BAB II

KONSEPSI TENAGA PENDIDIK

A. Hakikat Tenaga Pendidik

Pendidik secara umum dapat dimaknai dengan seseorang yang berprofesi sebagai guru, dosen, dan yang semakna dengannya. Menurut tinjauan etimologis, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata pendidik berasal dari kata dasar didik yang berarti memelihara, merawat dan memberikan latihan agar seseorang memiliki pengetahuan yang diharapkan tentang tata krama, budi pekerti, akhlak, dan yang semisal dengannya. Kemudian ditambah prefiks *pe* menjadi pendidik, artinya seseorang yang mendidik¹ atau orang yang memberikan intruksi.² Pendidik juga dapat maknai tenaga kependidikan yang berprofesi sebagai guru, dosen, konselor, pembimbing, tutor, instruktur, fasilitator dan nama lain sesuai dengan kekhasannya, dan terlibat dalam penyelenggaraan

¹ Daryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Apoollo, 1999, hal. 169.

² W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1991, hal. 250.

pendidikan.³ Dalam bahasa Inggris, pendidik disebut dengan *teacher*⁴ dan *educator*.⁵ Sementara dalam bahasa Arab disebut dengan *mu'allim*, *murabbi*, *mu'addib*, *mursyid*, dan *ustadz* dengan penekanan makna yang berbeda.⁶ Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pendidik adalah setiap orang yang melakukan kegiatan pendidikan. Dengan demikian, hakikat dari pendidik tidak terlepas dari pendidikan itu sendiri.

Berkaitan dengan hal tersebut, Abuddin Nata menyatakan bahwa istilah pendidik secara fungsional merujuk kepada seseorang yang melakukan kegiatan dan memberikan pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman dan sebagainya. Dan aktivitas ini dapat dilakukan oleh siapa saja dan di mana saja.⁷ Sejalan dengan hal tersebut, Sofyan Sauri menyebutkan bahwa pendidik adalah orang yang mengajar dalam pendidikan baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal.⁸

Menurut Ahmad Tafsir⁹, pendidik adalah orang yang bertanggung jawab langsung terhadap perkembangan peserta didik. Mereka bertanggung jawab untuk mengembangkan seluruh kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik peserta didik berdasarkan ajaran Islam. Dalam paradigma orang Jawa, pendidik dimaknai sebagai orang yang patut *digugu* dan *ditiru*.¹⁰ Pendidik sebagai orang yang patut digugu, artinya setiap perkataan seorang pendidik dapat dijadikan acuan bagi peserta didik dalam melakukan suatu perbuatan karena perkataan seorang pendidik mengandung nasihat kebaikan dan benar. Sebab, tingkat intelektualitas seorang pendidik dianggap lebih tinggi dari masyarakat secara umum. Sedangkan makna ditiru menunjukkan bahwa setiap karakter yang dilakukan oleh seorang pendidik dapat dijadikan contoh dalam kehidupan sehari-hari karena masyarakat berfikir bahwa pendidik melakukan sesuatu berdasarkan pengetahuan yang dia miliki. Hal ini menunjukkan bahwa

³ Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: t.tt., 2003.

⁴ John M. Echols dan Hassan Sadily, *Kamus Indonesia -Inggris*, Jakarta: Gramedia, 1992, hal. 7.

⁵ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, ..., hal. 144.

⁶ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 50.

⁷ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005, hal. 114.

⁸ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, Jakarta: Mustika Ilmu, 2021, hal. 1.

⁹ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994, hal. 74.

¹⁰ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 90.

mulianya kedudukan seorang pendidik dalam masyarakat sebagai bentuk penghargaan atas jasa dan kedudukannya.¹¹

Berdasarkan uraian diatas, pendidik adalah mereka yang melakukan pekerjaan mendidik dan membina serta mengarahkan peserta didiknya, dengan mentransfer pengetahuan dan keterampilannya untuk kemajuan peserta didiknya.¹²

Menurut uraian di atas, pendidik adalah tenaga profesional yang tugas dan tanggung jawabnya merangsang kemampuan peserta didik, mengembangkan dan mengembangkan bakat, minat, kecerdasan, etika, pengalaman, wawasan dan keterampilan. Pendidik adalah orang yang berilmu, berpikiran terbuka, terampil, berpengalaman, bermoral, pandai berbicara, panutan bagi siswa, rajin membaca, meneliti, memiliki keahlian yang kokoh dan dapat menjadi konsultan.¹³

B. Tugas dan Tanggung Jawab Tenaga Pendidik

Menurut Sofyan Sauri, tugas dan tanggung jawab utama pendidik sebagai profesi adalah mengelola pengajaran secara efektif, dinamis, efisien dan aktif, yang ditandai dengan kesadaran dan partisipasi aktif baik pendidik maupun peserta didik.¹⁴ Hal ini menunjukkan pentingnya peranan pendidik dan tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Karena setiap peserta didik lahir dengan membawa potensi masing-masing, sehingga seorang pendidik tidak hanya menjelaskan materi pembelajaran dengan baik, namun lebih dari itu, yakni mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik.¹⁵ Artinya pendidik harus mampu memposisikan diri sebagai pengarah dan pembina untuk mengembangkan bakat dan kemampuan peserta didik ke tingkat setinggi-tingginya. Pendidik harus bisa mengarahkan kemana setiap bakat dan kemampuan siswa harus dikembangkan. Selain itu pendidik harus bisa memberikan pengetahuan ke dalam jiwa siswa melalui kecerdasan otaknya.

Oleh karena itu, dalam prespektif humanisme religius, tenaga pendidik tidak boleh memandang peserta didik dengan mata sebelah, tidak sepenuh hati, atau bahkan memandang rendah kemampuan peserta

¹¹ M. Farhan, "Formulasi Kode Etik Pendidik Dalam Perspektif Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2018, hal. 86.

¹² Ahmad Zain Sarnoto, "Konsepsi Pendidik Yang Ideal Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Profesi*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2012, hal. 2.

¹³ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010, hal. 165.

¹⁴ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, Jakarta: Mustika Ilmu, 2021, hal. 3.

¹⁵ Akhmad Shunhaji, *Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*, dalam *Jurnal Profesi*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2016, hal. 40.

didik.¹⁶ Karena peserta didik dan pendidik adalah makhluk yang sama-sama diciptakan oleh Allah *subhanahu wata`ala* dengan sebaik-baik bentuk.¹⁷ Sehingga seorang pendidik harus menganggap bahwa dirinya dengan peserta didiknya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama dihadapan Allah *subhanahu wata`ala*.

Untuk mewujudkan hal tersebut, jabatan pendidik sebagai suatu profesi menuntut keahlian dan keterampilan khusus di bidang pendidikan dan pengajaran.¹⁸ Dalam proses pengajaran, pendidik harus mampu menguasai metodologi pengajaran yang baik dan benar. Sehingga dengan metodologi tersebut seorang pendidik dapat memberikan pemahaman kepada peserta didik dan mengubah tingkah lakunya berdasarkan dengan tujuan yang hendak dicapai.¹⁹ Maka pendidik yang baik mereka yang dapat menguasai banyak metode dalam mengajar, sehingga dapat menggunakan metode pengajaran sesuai dengan materi pembelajaran.²⁰

Dengan demikian, seorang pendidik dalam menunaikan tanggung jawab profesinya, dapat diibaratkan sebagai seorang pemandu perjalanan yang bertanggung jawab atas tertibnya perjalanan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan perjalanan tidak hanya mencakup perjalanan fisik, namun juga perjalanan spiritual, emosional, kreatif, dan etis yang lebih dalam dan kompleks. Pendidik harus merumuskan tujuan pembelajaran dengan jelas, menetapkan waktu yang dibutuhkan dalam pembelajaran, menentukan langkah-langkah pepengajaran, menggunakan metode yang tepat dalam pengajaran, dan lakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran.²¹

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Adz-Dzakiey yang dikutip oleh Sofyan Sauri menyebutkan bahwa tugas dan tanggung jawab seorang pendidik adalah sebagai berikut:

1. Seorang pendidik harus bisa memahami keadaan peserta didik dengan baik secara psikologis, kebatinan, akhlak, bakat, dan minat. Sehingga aktivitas pendidikan dapat berjalan dengan baik.
2. Menumbuhkan dan mengembangkan semangat peserta didik secara berkesinambungan dan tidak putus asa.

¹⁶ Abdurrahman Mas`ud, *Mengagas Format Pendidikan Nondikotomik*, Yogyakarta: Gama Media, 2007, hal. 194.

¹⁷ Veithzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan*, Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020, hal. 12.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997, hal. 116.

¹⁹ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21, ...* hal. 5.

²⁰ S. Nasution, *Didaktik Azas-Azas Mengajar*, Bandung: Jemmars, 1986, hal. 13.

²¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 28.

3. Membina dan mengajar siswa agar mereka selalu dapat percaya, berpikir, dan bertindak secara positif dalam perbuatan, perkataan, dan nubuat wahyu ilahi.
4. Memberikan pengertian secara dalam dan luas tentang materi pembelajaran sebagai asas teoritis yang objektif, sistematis, metodologis, dan argumentatif.
5. Memberikan contoh yang baik dan benar tentang bagaimana melakukan sesuatu yang benar, baik, dan terpuji di hadapan Allah SWT dan dalam kehidupan sehari-hari.
6. Memerintahkan dan mencontohkan bagaimana melakukan ibadah kepada Allah *subhanahu wata'ala* dengan benar, sehingga ibadah tersebut mengarah pada transformasi diri, pengenalan, perjumpaan fitrah diri, pengenalan dan perjumpaan dengan Allah *subhanahu wata'ala*, dan menghasilkan kesehatan rohani.²²

Adapun tugas pendidik sebagai agen pembelajaran menurut Mulyasa antara lain:

1. Sebagai Fasilitator

Tugas pendidik bukan hanya memberikan informasi kepada peserta didik, namun harus memfasilitasi semua peserta didik agar dapat belajar dengan mudah, sehingga peserta didik dapat belajar dengan nyaman, gembira, antusias, tidak takut, dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka. Rasa gembira, penuh semangat, tidak cemas, dan memiliki keberanian dalam mengungkapkan pendapat secara terbuka. Dengan demikian, keadaan tersebut adalah modal utama bagi peserta didik untuk tumbuh menjadi manusia yang siap beradaptasi, menghadap bermacam kemungkinan, dan memasuki era globalisasi yang penuh tantangan.

2. Sebagai Motivator

Sebagian besar peserta didik kurang berminat untuk belajar, terutama matematika dan bahasa Inggris, meskipun dua mata pelajaran tersebut masuk dalam kategori mata pelajaran yang diuji dalam ujian nasional. Anehnya, menurut peserta didik (dalam berbagai pertemuan dengan penulis), justru pendidik yang mempersulit mereka belajar. Berkaitan dengan hal tersebut, pendidik dituntut untuk membangkitkan minat belajar peserta didik. Adapun menciptakan keinginan peserta didik untuk belajar disebut juga dengan motivasi belajar.

3. Sebagai Pemacu

Pendidik sebagai promotor pembelajaran harus mampu melipatgandakan potensi peserta didik dan mengembangkannya sesuai dengan tujuannya saat ini dan yang akan datang. Hal ini penting karena

²² Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21, ...* hal. 4.

guru memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah; Guru berperan penting dalam membantu perkembangan siswa agar mereka dapat mencapai tujuan hidupnya seefektif mungkin. Keyakinan ini bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk lemah yang sejak lahir hingga mati membutuhkan bantuan orang lain.

4. Sebagai Pemberi Inspirasi

Seorang pendidik harus bisa memerankan dirinya dan menginspirasi peserta didik agar kegiatan pembelajaran dapat menghasilkan pemikiran, ide, dan gagasan baru. Untuk memberikan inspirasi, membangkitkan nafsu, gairah, dan semangat belajar, pendidik harus mampu menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari seluruh warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan yang berpusat pada peserta didik. Karena lingkungan belajar yang menyenangkan merupakan tulang punggung dan faktor pendorong yang dapat memberikan daya tarik tersendiri terhadap proses pembelajaran, maka lingkungan belajar yang kurang menyenangkan akan menimbulkan kebosanan dan kebosanan.²³

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab berat namun mulia. Seorang pendidik tidak hanya bertugas sebagai pengajar, yang mendoktrin peserta didiknya untuk menguasai seperangkat pengetahuan dan *skill* tertentu. Sehingga untuk melaksanakan tugas tersebut tidaklah mudah bagi seorang pendidik dalam lembaga pendidikan. Karena menurut Zainal²⁴ menjadi pendidik adalah amanah yang harus dikerjakan dengan baik, karena seorang pendidik sebagai khalifah (wali Allah) akan dimintai pertanggung jawaban atas amanah tersebut di akhirat kelak.

C. Karakteristik Tenaga Pendidik

Karakteristik adalah tanda atau ciri khas yang ada pada diri seseorang atau menjelaskan secara keseluruhan dari diri seseorang yang berkaitan dengan cara berpikir dan berperilaku untuk bekerja sama dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat bangsa maupun negara.²⁵

Seorang pendidik mempunyai kedudukan yang penting dan utama dalam seluruh proses pendidikan, karena seorang pendidik adalah mesin

²³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, ..., hal. 53-67.

²⁴ Veithzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan*, ..., hal. 2.

²⁵ Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012, hal. 33.

penggerak utama yang sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, Zainal menyebutkan terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh pegawai yang diilhami dari *shifatul anbiyaa`* (sifat-sifat para nabi), antara lain:²⁶

1. *Shiddiq* (benar dan jujur)

Sifat jujur merupakan sifat yang utama yang harus ada di setiap diri manusia. Sifat *shiddiq* ini mengajarkan kepada setiap manusia untuk selalu berlaku benar, baik dalam perbuatan dan dalam setiap perkataannya.

2. *Amanah* (dapat dipercaya)

Setiap pegawai haruslah memiliki sifat amanah, karena pegawai yang amanah adalah pegawai yang dapat mengelola suatu perusahaan yang sesuai dengan ketentuan atau bahkan akan melebihi Standar Operasional Procedure yang telah ditetapkan. Sumber daya pendidik yang amanah akan bekerja dengan sungguh-sungguh karena sumber daya pendidik yang amanah memiliki prinsip bahwa mereka akan mempertanggung jawabkan kepada Allah *subhanahu wata`ala* atas segala perbuatannya.

3. *Tabligh* (menyampaikan)

Seseorang dengan sifat *tabligh* akan mengatakan sesuatu dengan benar dan tutur kata yang tepat sesuai dengan keadaan yang ada. Oleh sebab itu, setiap pendidik harus memiliki sifat *tabligh* agar dapat menyampaikan sesuatu dengan benar dan berkomunikasi dengan lancar dan benar.

4. *Fathanah* (cerdas)

Fathanah dapat diartikan dengan kecerdasan atau kebijaksanaan. Pegawai yang mengaplikasikan sifat *fathanah* maka akan memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Kecerdasan tersebut terdiri dari kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ).

5. *Istiqamah* (komitmen)

Istiqamah adalah komitmen dalam menjalankan suatu program menuju suatu tujuan. Didalam *istiqamah* terkandung konsistensi, agar sesuatu yang dianggap baik itu dilakukan secara terus menerus. Sumber daya pendidik harus memiliki sifat *istiqamah* karena akan ada tantangan dalam menjalankan segala aktivitas lembaga pendidikan, sehingga jika para tenaga pendidik memiliki sifat *istiqamah* maka

²⁶ Veithzal Rivai Zainal et. al., *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan, ...*, hal. 18.

pendidik akan lebih sadar dan mencari solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahannya.

Gray dan Margaret dalam Mulyasa mengemukakan bahwa karakteristik pendidik yang kompeten secara profesional yaitu: 1) memiliki kemampuan menciptakan iklim belajar yang kondusif, 2) mengembangkan strategi dan manajemen pembelajaran, 3) memberikan umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*), dan 4) memiliki kemampuan untuk peningkatan diri.²⁷

Adapun Al-Abrasyi yang dikutip Nata, menyatakan bahwa pendidik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut, 1) seorang pendidik harus bersifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan materi dalam melaksanakan tugasnya, melainkan karena mengharap keridhaan Allah ta'ala; 2) seorang pendidik harus memiliki jiwa yang bersih, dari sifat dan akhlak yang buruk; 3) seorang pendidik harus ikhlas (jujur) dalam melaksanakan tugasnya; 4) seorang pendidik juga harus bersifat pemaaf terhadap muridnya; 5) seorang pendidik harus dapat menempatkan dirinya sebagai seorang bapak sebelum ia menjadi seorang pendidik; 6) seorang pendidik harus mengetahui bakat, tabiat, dan watak murid-muridnya; dan 7) seorang pendidik harus menguasai bidang studi yang diajarkannya.²⁸

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa pendidik adalah unsur paling mendasar dari proses pengajaran. Karena signifikansi pendidikan yang akan dihasilkan sangat bergantung pada kemampuan dan kualitas intelektual mereka, serta ketulusan dan kesabaran mereka dalam memberikan materi pembelajaran. Dengan demikian, apabila digabungkan beberapa pendapat di atas, agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah, dan istiqamah*.

D. Syarat-Syarat Tenaga Pendidik

Pendidik memegang peranan strategis dan utama dalam pendidikan. Peranan pendidik yang sangat strategis itu dapat dilihat dari fungsi dan kedudukan pendidik.²⁹ Dengan demikian, sebagai bagian penting dari hirarki struktural pendidikan, seorang pendidik harus memiliki kualifikasi yang memadai. Dimana dengan kualifikasi tersebut, *insyaa*Allah pendidik dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

²⁷ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 21.

²⁸ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, ..., hal. 123-128.

²⁹ Samsul Nizar & Zaenal Efendi Hasibuan, *Pendidik Ideal: Bangunan Karakter Building*, Depok: Prenadamedia Group, 2018, hal. 15.

Muhammad ‘Athiyah dalam Shunhaji menyebutkan bahwa untuk menjadi pendidik yang unggul, beberapa syarat harus dipenuhi oleh seorang pendidik, yaitu: *pertama*, seorang pendidik harus menjadi orang yang zuhud dan ikhlas melaksanakan tugas pendidikan. *Kedua*, seorang pendidik harus mampu menjaga kebersihan dirinya baik lahir ataupun batin. *Ketiga*, seorang pendidik harus menjadi orang yang pemaaf, sabar, dan mampu mengendalikan diri. *Keempat*, seorang pendidik harus mampu memposisikan diri sebagai seorang ayah atau ibu. *Kelima*, pendidik mengenal dan memahami siswa dengan baik.³⁰

Al-Abrasyi yang dikutip Abuddin Nata menyebutkan beberapa syarat bagi seorang pendidik diantaranya: 1) sebelum menjadi seorang pendidik, seseorang harus memiliki karakter kepapakan yang mencintai peserta didiknya seperti mencintai anaknya sendiri; 2) adanya komunikasi aktif antara seorang pendidik dengan peserta didik; 3) memperhatikan kompetensi dan kondisi peserta didik; 4) memahami kepentingan bersama, tidak hanya terfokus pada sebagian peserta didik; 5) memiliki sifat-sifat keadilan, kesucian, dan kesempurnaan; 6) melaksanakan aktivitasnya dengan ikhlas dan tidak menuntut melebihi yang diluar kewajibannya; 7) selalu mengaitkan materi yang diajarkan dengan materi lain dalam mengajar; 8) membekali peserta didik dengan bekal ilmu yang dibutuhkan di masa akan datang; dan 9) sehat jasmani dan rohani serta memiliki kepribadian yang kuat, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi peserta didik, serta memiliki perencanaan yang matang untuk menghadapi masa depan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh.³¹

Sedangkan Zakiyah Daradjat, secara umum memberikan penjelasan tentang syarat untuk menjadi seorang pendidik, yaitu:

1. Bertaqwa Kepada Allah Ta`ala

Perintah bertakwa kepada Allah ta`ala banyak diungkapkan dalam Al-Qur`an, diantaranya pada surah al-Imran/3:102 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ ۖ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ ﴿١٠٢﴾

Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepadaNya, dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam keadaan beragama Islam.

Abu Ja`far At-Thabari berkata bahwa maksud dari ayat di atas adalah takutlah kepada Allah dengan selalu merasa diawasi sehingga seseorang senantiasa menaati Allah dan menjauhi segala larangan-Nya

³⁰ Akhmad Shunhaji, “Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur’an,” dalam *Jurnal Profesi*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2016, hal. 43.

³¹ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, ..., hal. 169.

dengan rasa takut yang sebenarnya. Karena Allah yang patut ditaati sehingga tidak dimaksiati. Dialah yang disyukuri sehingga tidak dikufuri. Dialah Allah yang diingat sehingga tidak dilupakan. Kemudian janganl seseorang mati kecuali dalam keadaan Islam, yakni tunduk patuh dalam ketaatan kepada Allah, dan mengikhhlaskan ibadah hanya kepada Allah.³²

Seorang pendidik tidak mungkin mendidik peserta didiknya agar bertakwa kepada Allah ta`ala, jika ia sendiri tidak bertakwa kepadanya-Nya. Sebab pendidik adalah teladan bagi peserta didiknya sebagaimana Rasulullah *shallallahu `alaihi wasallam* menjadi teladan bagi umatnya. Sejauh mana seorang pendidik mampu memberi teladan kepada peserta didiknya sejauh itu pulalah ia diperkirakan akan berhasil mendidik mereka agar menjadi generasi penerus bangsa yang baik dan mulia.

2. Berilmu

Seorang pendidik yang profesional haruslah seorang pendidik yang benar-benar ahli dalam bidang ilmu yang akan diajarkan kepada peserta didik. Untuk menjadi seorang yang Ahli dalam bidang ilmu yang akan diajarkannya kepada peserta didik, seorang pendidik haruslah seorang yang terlebih dahulu diwajibkan menempuh jenjang pendidikan yang sesuai dengan profesinya.³³

Oleh karena itu, seorang pendidik yang ideal adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas, di mana dia mampu mendidik dan mengajar dengan baik. Itulah sebabnya, Nabi Musa as di suruh berguru kepada Nabi Khidr as karena Allah SWT memberikan kemampuan kepada Khidr tentang suatu perkara yang belum diketahui oleh Musa. Sebagaiman firman Allah SWT dalam surat Al-Kahfi/18: 65-66 sebagai berikut,

فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَا ءَاتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِّنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا ﴿٦٥﴾

قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ﴿٦٦﴾

Lalu mereka bertemu dengan seorang hamba di antara hamba-hamba Kami, yang telah Kami berikan kepadanya rahmat dari sisi Kami, dan yang telah Kami ajarkan kepadanya ilmu dari sisi Kami. Musa berkata kepada Khidr: "Bolehkah aku mengikutimu supaya kamu mengajarkan kepadaku ilmu yang benar di antara ilmu-ilmu yang telah diajarkan kepadamu?"

³² Abu Ja'far Muhammad, *Tafsir Ath-Thabari*, diterjemahkan oleh Ahsan Askan dari judul *Jami' Al-Bayan an Ta'wil ayi Al-Qur'an*, Jakarta : Pustaka Azzam, 2007, hal. 674.

³³ Fakhrol Rijal, "Guru Profesional Dalam Konsep Kurikulum 2013," dalam *Jurnal Mudarrisuna*, Vol. 8 No. 2 Tahun 2018, hal. 332.

Ibnul Qayyim menjelaskan ayat di atas bahwa Musa datang bukan untuk memberikan ujian, tetapi ia benar-benar ingin belajar untuk ditambahkan ilmu. Inilah yang menunjukkan keutamaan ilmu. Karena nabi Allah Musa ‘alaihi sallam—sekaligus menjadi Kalimullah (yang berbicara langsung dengan Allah)—itu bersafar sampai mengalami kelelahan dalam safarnya untuk mempelajari tiga masalah dari seorang alim.³⁴

Berdasarkan ayat di atas, sebagai pendidik baik guru maupun dosen dan sebutan lain yang memberikan pengajaran kepada peserta didiknya, seharusnya memiliki keilmuan yang luas, agar dapat memberikan pengajaran sekaligus bimbingan kearah yang lebih baik.

3. Sehat Jasmani

Kesehatan jasmani kerap kali dijadikan salah satu syarat bagi mereka yang melamar untuk menjadi guru. Guru yang mengidap penyakit menular umpamanya sangat membahayakan kesehatan anak-anak. Di samping itu, guru yang berpenyakit tidak akan bergairah mengajar. Dan guru yang sakit-sakitan kerap kali terpaksa absen dari kegiatan mengajar dan tentunya akan merugikan siswa.

Sebagaimana diceritakan dalam Al-Qur`an tentang dipilihnya Thalut sebagai seorang raja untuk Bani Israil dengan kriteria yang Allah jelaskan dalam surat Al-Baqarah/2: 247 sebagai berikut,

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ
يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.

³⁴ Ibnu Qayyim Al-Jauziyah, *Miftah Daar As-Sa'aadah wa Mansyur Walaayah Ahli Al-'Ilmi wa Al-Idarah*, Dar Ibnul Qayyim, 1433, hal. 234.

Dalam tafsir Al-Qurthubi dijelaskan bahwa alasan terpilihnya Thalut sebagai raja bagi Bani Israil karena keluasan ilmu pengetahuannya yang merupakan modal utama manusia dan keperkasaan tubuhnya yang merupakan pendukung utama dalam perang juga bekal utama saat bertemu musuh.³⁵ Artinya selain faktor keilmuan yang harus diperhatikan oleh pengelola lembaga dalam mencari seorang pendidik, maka faktor kesehatan jasmani harus menjadi persyaratan dalam memilih seorang pendidik.

4. *Berakhlakul Karimah*

Budi pekerti seorang pendidik amatlah penting dalam proses pendidikan. Seorang pendidik harus menjadi suri teladan, karena peserta didik memiliki sifat suka meniru. Diantara tujuan pendidikan ialah membentuk akhlak mulia pada peserta didik dan ini hanya mungkin jika pendidik itu berakhlak mulia pula. Pendidik yang tidak berakhlak mulia tidak mungkin dipercaya melakukan pekerjaan mendidik. Yang dimaksud akhlak baik dalam Ilmu Pendidikan Islam adalah akhlak yang sesuai dengan ajaran Islam, seperti dicontohkan oleh pendidik utama, Muhammad SAW. Yang dimaksud *berakhlakul karimah* menurut Daradjat adalah bahwa pendidik harus mencintai tugasnya sebagai seorang pendidik, bersikap adil terhadap semua murid, berwibawa, gembira, bersifat manusiawi, bekerjasama dengan pendidik yang lain, dan masyarakat.³⁶

Oleh karena itu, Rasulullah SAW bersabda,

عَنْ أَبِي ذَرِّ جُنْدُبِ بْنِ جُنَادَةَ وَأَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ مُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ) رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ. وَفِي بَعْضِ النُّسخِ: حَسَنٌ صَحِيحٌ.

Dari Abu Dzarr Jundub bin Junadah dan Abu 'Abdirrahman Mu'adz bin Jabal radhiyallahu 'anhuma, dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam, beliau bersabda, "Bertakwalah kepada Allah di mana pun engkau berada; iringilah perbuatan buruk dengan perbuatan baik, maka kebaikan akan menghapuskan keburukan itu; dan pergaulilah

³⁵ Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi*, diterjemahkan oleh Fathurrahman dan Ahmad Hotib dari judul *Al Jami' li Ahkam Al Qur'an*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2007, hal. 530.

³⁶ Zakiah Daradjat, *et.al.*, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Akasara, 1996, hal. 41-42.

manusia dengan akhlak yang baik. (HR. Tirmidzi, no. 1987 dan Ahmad, 5:153. Al-Hafizh Abu Thahir mengatakan bahwa hadits ini hasan)

Imam Ibnu Daqiq menyebutkan bahwa yang dimaksud “dan pergaulilah manusia dengan akhlak yang baik” adalah perlakukanlah manusia dengan suka apabila mereka memperlakukanmu dengannya. Kemudian Syaikh as-Sa`di mengatakan bahwa diantara akhlak yang baik, ialah seseorang memperlakukan orang lain dengan apa yang layak baginya, dan sesuai dengannya.³⁷

Selanjutnya Adz-Dzahabi menyebutkan bahwa majelis Imam Ahmad dihadiri oleh lima ribu orang. Lima ratus di antaranya mencatat materi yang disampaikan oleh Imam Ahmad, sedangkan selebihnya mengambil manfaat dari perilaku, akhlak, dan adab Imam Ahmad ketika sedang mengajar.³⁸

Berdasarkan uraian di atas, maka berakhlak mulia adalah syarat mutlak bagi seorang pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Karena seorang pendidik adalah orang tua kedua di sekolah bagi murid-muridnya yang tidak hanya berkewajiban untuk mengajarkan mata pelajaran yang terdapat dalam suatu kurikulum. Namun berkewajiban untuk mengajarkan kepada murid-muridnya jalan yang dicintai dan dibenci oleh Allah SWT.

Adapun kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik menurut Sofyan Sauri adalah sebagai berikut:

1. Kualifikasi Akademik

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, disebutkan bahwa seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang meliputi:

- a. Kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
- b. Latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang atau mata pelajaran yang diajarkan;
- c. Sertifikat profesi guru (minimal 36 SKS di atas D-IV/S1)

Dalam UU Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa:

³⁷ al-Imam Muhyiddin an-Nawawi, et.al., *Syarah Arbain An-Nawawi*, diterjemahkan oleh Ahmad Syaikh dari judul *Ad-Durrah as-Salafiyah Syarah al-Arba`in an-Nawawiyah*, Jakarta: Darul Haq, 2016, hal. 190-194.

³⁸ Abdul Aziz, *Ensiklopedi Adab Islam Menurut Al-Qur`an dan As-Sunnah*, diterjemahkan oleh Abu Ihsan Al-Atsari dari judul *Mausu'atul Adab al-Islamiah al-Murattabah 'alal Huruf al-Hijaiyah*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi`I, 2007, hal. 10.

- a. Pendidik wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran.
 - b. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana (S1) atau program diploma empat (D-IV) yang sesuai dengan tugasnya sebagai guru untuk guru dan S-2 untuk dosen.
2. Kualifikasi Kegiatan Belajar Mengajar

Kuantitas dan kualitas guru dalam melangsungkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) adalah kompetensi guru yang merupakan kualifikasi yang harus dipenuhi guru dalam mengajar. Kualifikasi guru menjadi tiga dimensi yakni kompetensi yang menyangkut:

- a. Rencana pengajaran (*teaching plans and materials*)
- b. Prosedur mengajar (*classroom procedurs*)
- c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*)³⁹

Dari uraian di atas, tampak jelas persyaratan yang harus dipenuhi seorang pendidik terutama dalam pendidikan formal. Dengan melihat syarat-syarat tersebut dapat dipahami bahwa untuk menjadi pendidik tidaklah mudah. Profesi sebagai pendidik bukan lagi pekerjaan kelas pinggiran. Menjadi pendidik adalah pekerjaan yang terhormat. Saat ini, pendidik adalah pekerja profesional yang bisa disejajarkan dengan profesi-profesi lainnya seperti dokter, akuntan, dan sebagainya.

Syarat-syarat pendidik yang disebutkan oleh para ahli di atas bisa dikelompokkan sebagai berikut, yaitu persyaratan legalitas, jasmani, intelektualitas dan mental-spiritual. Syarat-syarat itu tampaknya disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan yang ada.

E. Kompetensi Tenaga Pendidik

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap seorang pendidik akan menunjukkan kualitas seorang pendidik dalam mengajar. Kompetensi dapat terlihat dalam bentuk penguasaan bahan ajar dan profesional dalam menjalankan tugas mengajarnya sebagai seorang pendidik.

Hamzah B. Uno menguraikan bahwa dalam terminologi yang berlaku umum, istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*⁴⁰ Ulasan yang dikemukakan oleh Hamzah B. Uno tersebut mengandung pengertian bahwasanya yang dimaksud dengan kompetensi adalah mempunyai kemampuan, kekuatan, kewenangan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap.

³⁹ Sofyan Saur, *et. al.*, *Guru Profesional Abad 21, ...*, hal. 39-42.

⁴⁰ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 62.

Menurut UU RI No.14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 10 tentang guru dan dosen, mengungkapkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁴¹ Definisi ini mengandung arti bahwa kompetensi memiliki arti yang luas, tidak hanya terbatas pada pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen berkenaan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik.

Menurut Majid Kompetensi adalah seperangkat tindakan inteligen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu.⁴² Definisi ini menjelaskan bahwa sejatinya kompetensi adalah syarat yang harus dimiliki oleh seseorang sesuai dengan bidangnya agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi dapat bermakna kemampuan, kekuatan, kewenangan, keterampilan, pengetahuan dan sikap yang bersifat kognitif, afektif, dan performan yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.

Dengan demikian, kompetensi pendidik sebagai *agen pembelajaran* meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Yang dimaksud dengan pendidik sebagai agen pembelajaran adalah peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.⁴³ Dimana keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja seorang pendidik.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan pendidik untuk mengelola pembelajaran peserta didik. Salah satu aspek kompetensi pedagogik adalah memahami peserta didik. Memahami peserta didik adalah suatu keharusan bagi pendidik, termasuk sebelum menyusun rencana pembelajaran, karena proses pembelajaran pada dasarnya bersifat khusus untuk peserta didik.⁴⁴

⁴¹ Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 & Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 11 Tahun 2011, Bandung: Citra Umbara, 2012, hal. 4.

⁴² Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 5.

⁴³ Ade Wahidin, "Filosofi Manusia Sebagai Pendidik," dalam *Edukasi Islami-Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 04 No. 07 Tahun 2015, hal. 119.

⁴⁴ Rifma, *Optimalisasi Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru*, Jakarta: Kencana, 2016, hal. 50.

Ramayulis & Nizar dalam Sofyan Sauri mengatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam memahami siswa dan melaksanakan pembelajaran yang mendidik.⁴⁵ Dalam pengertian yang lain Mulyasa menyatakan kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang pendidik untuk mengelola pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mewujudkan berbagai potensinya.⁴⁶

Hal senada disampaikan oleh Yasin⁴⁷ bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik untuk mengelola pembelajaran siswa, meliputi Kemampuan memahami siswa, membuat rencana pembelajaran, menyelenggarakan pembelajaran, menilai hasil belajar, dan mengembangkan kemampuan siswa untuk mewujudkan potensi dirinya secara utuh.

Dari uraian beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi pedagogik adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pendidik. Karena terlaksananya proses belajar mengajar yang baik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai di kelas sangat dipengaruhi oleh sejauhmana kualitas kompetensi pedagogik seorang pendidik. Artinya semakin baik kompetensi pedagogik seorang pendidik maka akan semakin baik pula pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Adapun subkompetensi pedagogik bagi pendidik sebagaimana disebutkan oleh Sofyan Sauri, yaitu:⁴⁸

- a. Memahami siswa secara mendalam, yaitu memahami siswa dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, kepribadian, dan mengidentifikasi bekal awal pembelajaran siswa.
- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran yang termasuk didalamnya memahami dasar-dasar pendidikan, menerapkan teori belajar dan mengajar, memilih strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik siswa, kompetensi yang akan dicapai, dan materi pembelajaran, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

⁴⁵ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, ..., hal. 44.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 75.

⁴⁷ Ahmad Fatah Yasin, "Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah (Studi Kasus di MIN Malang I)," dalam *Jurnal EL-Qudwah*, Vol. 1 No. 5 Tahun 2011, hal. 163-165.

⁴⁸ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, ..., hal. 45.

- c. Melakukan pembelajaran, yaitu mengatur suasana belajar dan melakukan pembelajaran yang kondusif.
 - d. Merancang dan melaksanakan penilain pembelajaran, yaitu menggunakan berbagai metode untuk merancang dan melakukan penilaian proses dan hasil pembelajaran secara berkesinambungan (*assessment*), menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery level*), dan menggunakan hasil penilaian pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara umum.
 - e. Mengembangkan siswa untuk mewujudkan berbagai potensinya, yaitu memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik dan non akademik.
2. Kompetensi Kepribadian

Dalam paradigma Jawa, pendidik diidentikan dengan sebutan guru yang bermakna *digugu dan ditiru*.⁴⁹ Sebagai seorang yang digugu maksudnya adalah, setiap ucapan yang disampaikan oleh pendidik dapat dijadikan referensi dalam bertindak serta berisi nasihat kebaikan dan sesuai dengan nilai kebenaran. Hal ini dikarenakan tingkat intelegensi pendidik dianggap melebihi dari masyarakat pada umumnya. Sedangkan makna *ditiru* menunjukkan bahwa setiap perangai yang dilaksanakan oleh pendidik mampu dijadikan sebagai *uswah* dalam kehidupan sehari-hari karena mereka dianggap melaksanakan sesuatu berdasarkan keilmuan yang dimilikinya.

Menurut Ahmad Tafsir, kompetensi kepribadian adalah kompetensi pendidik dengan sifat-sifat pribadi seperti: menyukai siswa, lemah lembut, rendah diri, menghargai ilmu, adil, menyukai ijtihad, konsisten perkataan dan perbuatan, kesederhanaan.⁵⁰ Sedangkan Sofyan Sauri menyatakan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal pendidik yang mencerminkan kepribadian yang mantab, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi siswa, dan berakhlak mulia.⁵¹

Selanjutnya Oemar Hamalik menyebutkan bahwa kepribadian seorang pendidik mempunyai pengaruh langsung dan komulatif terhadap hidup dan kebiasaan belajar para siswa yang dimaksud kepribadian disini meliputi pengetahuan, ketrampilan, ideal dan sikap, dan juga prinsip yang dimilikinya tentang orang lain. Sejumlah percobaan dan hasil observasi menguatkan kenyataan-kenyataan

⁴⁹ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2014, hal. 90.

⁵⁰ Ahmad Tafsir, *Ilmu pendidikan Islami*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, hal. 134.

⁵¹ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, ... hal. 46.

bahwa banyak sekali yang dipelajari oleh siswa dari gurunya. Para siswa menyerap keyakinannya, meniru tingkah lakunya dan mengutip pertanyaan-pertanyaannya. Pengalaman menunjukkan bahwa masalah-masalah seperti motivasi, disiplin, tingkah laku sosial, prestasi dan hasrat belajar yang terus menerus bersumber dari kepribadian guru.⁵²

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa seorang pendidik harus memiliki kepribadian baik, kerana pendidik di hadapan peserta didik merupakan figur dan titik pusat dalam kegiatan pembelajaran. Sikap seorang pendidik akan membawa pengaruh positif terhadap peserta didik secara khusus dan masyarakat pada umumnya. Sebab, pendidik yang memiliki sikap kepribadian yang baik akan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat. Jika pendidik bisa menjadi teladan, maka nasihatnya, ucapannya dan perintahnya ditaati, serta sikap dan perilakunya akan ditiru.

Adapun subkompetensi kepribadian bagi pendidik sebagaimana telah disebutkan dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 telah disebutkan secara jelas tentang kompetensi kepribadian seorang pendidik yang mencakup:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial.
 - b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 - c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa
 - d. Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.⁵³
3. Kompetensi Profesional

Hamzah B. Uno mengatakan bahwa kompetensi profesional seorang pendidik yaitu seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pendidik agar dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik.⁵⁴ Hal senada disampaikan oleh Sofyan Sauri⁵⁵ bahwa kompetensi profesional ialah berbagai kemampuan yang diperlukan pendidik agar dapat mewujudkan dirinya sebagai pendidik profesional yang meliputi keahlian dalam bidangnya, penguasaan bahan yang

⁵² Oemar Hamalik, *Psikologi Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1992, hal. 34-35.

⁵³ Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*, Jakarta:t.tt, 2007.

⁵⁴ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 18.

⁵⁵ Sofyan Sauri, *et. al.*, *Guru Profesional Abad 21, ...*, hal. 51.

harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan guru yang lainnya.

Rina Febriana menyebutkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memungkinkan mereka membimbing siswa dalam memahami materi yang diajarkan dengan baik.⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi profesional pendidik menunjukkan kemampuan seorang pendidik dalam menjalankan profesinya dengan baik. Karena pendidik yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran demi mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, *berakhlak* mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang baik, demokratis, dan bertanggung jawab.

Adapun subkompetensi profesional bagi seorang pendidik menurut Mulyasa, antara lain:⁵⁷

- a. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, dan sosiologis.
 - b. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
 - c. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggungjawabnya.
 - d. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
 - e. Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan.
 - f. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.
 - g. Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik.
 - h. Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.
4. Kompetensi Sosial

Menurut Wibowo & Hamrin dalam Sofyan Sauri bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah ataupun di luar lingkungan sekolah.⁵⁸ Oleh karena itu, seorang pendidik dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang mumpuni, terutama yang

⁵⁶ Rina Febriana, *Kompetensi Guru*, Jakarta : Bumi Aksara, 2019, hal. 9-10.

⁵⁷ E Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, ...,hal. 135

⁵⁸ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, ... hal. 48.

berkaitan dengan pendidikan, dimana hal tersebut tidak hanya berlaku pada pembelajaran di sekolah negeri ataupun swasta, namun juga berlaku pada semua pendidikan yang berlangsung di masyarakat.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa kompetensi sosial pendidik meliputi kemampuan dalam menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai pendidik dan kemampuan komunikasi sosial baik kepada siswa, sesama pendidik, kepala sekolah, pegawai sekolah, bahkan dengan anggota masyarakat.

Adapun dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 telah disebutkan secara jelas tentang sub kompetensi sosial seorang pendidik yang mencakup:

- a. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.⁵⁹

Secara keseluruhan, standar kompetensi dari uraian di atas dapat diperoleh dengan ilmu oleh pendidik. Dengan ilmu, seorang pendidik akan memiliki kompetensi yang baik. Oleh karena itu, ilmu adalah bekal yang sangat penting bagi seorang pendidik dalam menjalankan profesinya yang terlihat dengan jelas saat praktekkan di dunia pendidikan.⁶⁰

Menurut Oemar Hamalik, seorang pendidik yang profesional dituntut mempunyai kompetensi kependidikan agar bisa melakukan tanggung jawab sesuai profesinya dengan baik guna melaksanakan fungsi dan tujuan lembaga pendidikan. Misalnya, sebagai bentuk tanggung jawab seorang pendidik di bidang pendidikan adalah membina dan memberikan pengajaran kepada peserta didik. Bentuk tanggung jawab ini diinterpretasikan dengan melakukan bimbingan kurikulum, mengajari para peserta didik, pembinaan kepribadian, karakter dan jasmaniah peserta didik, menganalisa kesulitan belajar, dan memberikan penilaian terhadap perkembangan peserta didik dalam belajar. Oleh karena itu, pendidik harus memiliki metodologi pembelajaran yang efektif, membuat model satuan pembelajaran,

⁵⁹ Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007*.

⁶⁰ Ade Wahidin, "Filosofi Manusia Sebagai Pendidik," ..., hal. 119.

mengerti kurikulum dengan baik, mengajar di kelas dengan baik, menjadi contoh bagi peserta didik, memahami teknik dalam memberikan bimbingan dan penyuluhan, serta kompetensi lain yang berkaitan dengan profesinya.

Selanjutnya, pendidik dalam melakukan fungsi dan perannya sebagai bagian dari masyarakat. Seorang pendidik harus memiliki kepribadian dan menguasai berbagai ilmu yang dibutuhkan. Seorang pendidik harus berperilaku terbuka, tidak bersikap otoriter, tidak berperilaku sombong, ramah dengan siapa saja, suka membantu dan mempunyai sikap empati.⁶¹ Artinya, agar seorang pendidik bisa menjalankan perannya dengan optimal baik pendidik di lembaga pendidikan ataupun sebagai bagian dari masyarakat, maka harus bermodalkan ilmu yang baik dan benar.

Oleh karena itu, Sarnoto menyebutkan bahwa sosok pendidik yang ideal adalah mereka yang memiliki kemampuan dalam interaksi proses belajar mengajar dengan menunjukkan beberapa sikap diantaranya; Memiliki ilmu pengetahuan yang luas, Memiliki kemampuan berkomunikasi dan memahami kejiwaan peserta didiknya, Memiliki kemampuan mengarahkan dalam kebaikan, dan Memiliki kemampuan memberikan hukuman/sanksi terhadap kesalahan.⁶²

Dengan demikian, kompetensi pendidik dalam menjalankan profesinya yang meliputi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial akan memilikinya dengan modal ilmu terlebih dahulu. Sebagaimana perkataan imam bukhari *rahimahullah* bahwa seseorang harus berilmu dahulu sebelum berkata dan melakukan sesuatu.⁶³

F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Tenaga Pendidik

Pendidik merupakan faktor yang paling menentukan dari keseluruhan sistem pendidikan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Pendidik akan senantiasa menjadi fokus strategis ketika berbicara tentang pendidikan, karena pendidik selalu dikaitkan dengan komponen apa pun dalam sistem pendidikan. pendidik memegang peranan penting dalam perkembangan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. pendidik juga menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam proses pembelajaran. Pendidik merupakan komponen yang paling berpengaruh dalam menciptakan proses

⁶¹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 38-44.

⁶² Ahmad Zain Sarnoto, "Konsepsi Pendidik Yang Ideal Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Profesi*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2012, hal. 3-5.

⁶³ Muhammad Ibn Shalih Al-Utsaimin, *Syarh Ats-Tsalâtsah Al-Ushûl*, Riyadh: Daar Tsurayya lin Nasyri, 1424, Hal. 27

dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, segala upaya perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak akan memberikan kontribusi yang berarti tanpa dukungan guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari pendidik dan berujung pada pendidik pula.⁶⁴

Berdasarkan hasil analisa penulis dari beberapa literatur yang ada, diketahui bahwa kualifikasi akademik, pemberian motivasi, pendidikan dan pelatihan, *leadership* seorang kepala sekolah, pelaksanaan supervisi dan iklim lembaga pendidikan dapat mempengaruhi kompetensi tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan.

1. Kualifikasi Akademik

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seorang pendidik adalah tingkat pendidikan yang dimilikinya. Keberhasilan suatu lembaga dalam mewujudkan para pendidik dengan kemampuan mengajar yang baik sangatlah minim, tanpa dilakukan upaya peningkatan akademik para pendidik. Artinya tinggi dan rendahnya kualitas pendidikan seorang pendidik dapat berpengaruh dalam kegiatan pembelajaran.⁶⁵

Menurut Mujtahid, pendidik adalah profesi yang memerlukan kompetensi khusus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat diukur melalui: 1) kompetensi dasar sebagai seorang pendidik; 2) kompetensi sebagai pengajar secara umum; dan 3) kompetensi sebagai seorang pelatih secara khusus.⁶⁶

Menurut Notoatmodjo, pendidikan sekolah adalah proses pengembangan kompetensi ke arah yang diinginkan oleh sekolah yang bersangkutan. Secara umum, pendidikan berkaitan dengan pengembangan bakat potensial yang dibutuhkan oleh suatu lembaga atau organisasi.⁶⁷ Sebagaimana dikemukakan Hasibuan,⁶⁸ fungsi pendidikan dan ketenagakerjaan mencakup dua dimensi penting dalam sistem pendidikan, yaitu 1) dimensi kuantitatif, termasuk fungsi pendidikan, yaitu penyediaan tenaga kerja yang terdidik dan terampil sesuai dengan kebutuhan masyarakat. lapangan kerja yang tersedia; 2) dimensi kualitatif, melibatkan fungsi sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber pembangunan

⁶⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, ..., hal. 3.

⁶⁵ Suyatno, et. al., *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, Jakarta: Uhamka Press, 2009, hal. 218.

⁶⁶ Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, Malang: UIN Malang Press, 2009, hal. 61.

⁶⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 16.

⁶⁸ Sayuti Hasibuan, *Ekonomi Sumber Daya Manusia: Teori dan Kebijakan*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1996, hal. 137.

Lebih lanjut Suyatno⁶⁹ menyatakan bahwa latar belakang pendidikan yang sesuai dengan profesinya sebagai pendidik adalah komponen yang dipersyaratkan bagi tenaga pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan amanah. Kualifikasi akademik seorang pendidik dibuktikan dengan dimilikinya ijazah sebagai gambaran atas kemampuan yang menjadi syarat yang harus dipenuhi oleh pendidik dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik pada jenjang, jenis, dan satuan pendidikan atau mata pelajaran yang diampunya sesuai standar nasional pendidikan yang didapatkan melalui jalur pendidikan formal pada perguruan tinggi yang terakreditasi.

Hasil penelitian Muhammad Alamsyah tentang pengaruh kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar terhadap profesionalisme guru menunjukkan bahwa kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar guru bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme guru di Sekolah Dasar Negeri 210 Palembang.⁷⁰ Kemudian hasil penelitian Irsan Sadir tentang pengaruh kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur.⁷¹

Dengan demikian dapat dipahami bahwa tingkat pendidikan seorang pendidik dapat berpengaruh positif dalam melaksanakan profesinya dengan amanah. Sehingga kualitas pendidikan seorang pendidik dapat membantu terlaksananya kegiatan pembelajaran di kelas secara efektif. Oleh karena itu, seorang pendidik yang qualified secara akademik syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh para pendidik dan lembaga pendidikan dalam melakukan rekrutmen.

2. Motivasi

Keberhasilan suatu lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam ataupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang sangat dominan dan menggerakkan faktor-faktor yang lain ke

⁶⁹ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar, ...*, hal. 117.

⁷⁰ Muhammad Alamsyah, *et. al.*, "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Pengalaman Mengajar terhadap Profesionalisme Guru," dalam *Journal of Education Research*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2020, hal. 187.

⁷¹ Irsan Sadir, *et. al.*, "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Sertifikasi Profesi Terhadap Kinerja GuruSD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur," dalam *Jurnal CJPE: Cokroaminoto Jurnal of Primary Education*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2021, hal. 195.

arah efektivitas kerja. Dengan motivasi tersebut, seorang pendidik akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu kegiatan. Dengan kata lain seorang pendidik akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila ada faktor pendorongnya (motivasi).⁷²

Terry dalam Notoatmodjo menyebutkan bahwa keinginan yang muncul dan mendorong seseorang dalam melaksanakan suatu aktivitas atau perbuatan tertentu adalah motivasi.⁷³ Artinya motivasi adalah sikap seseorang yang mendorong dirinya dalam upaya mewujudkan sasaran atau tujuan tertentu untuk mencapai keinginan atau kebutuhan hidupnya.

Menurut Hikmat,⁷⁴ motivasi adalah dorongan yang sangat kuat dalam mewujudkan perbuatan atau tindakan yang telah direncanakan. Bentuk dorongan ini dapat berbentuk suatu imbalan atau ancaman. Dorongan juga dapat menjadi bagian kesadaran seseorang yang diiringi dengan adanya harapan tercapainya sesuatu yang diinginkan. Sehingga motivasi memiliki beberapa tujuan sebagai berikut: 1) seseorang termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik; 2) seseorang termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi; 3) seseorang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan amanah; 4) meningkatkan kualitas kerja; 5) produktivitas kerja; 6) mengikuti peraturan yang berlaku dengan baik; 7) tidak lagi melanggar aturan; 8) mengarahkan perbuatannya untuk mewujudkan tujuan; (9) berprestasi dalam kerja; dan 10) mampu bersaing secara sportif.

Maslow dalam Gomes menyatakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah apabila kebutuhan tingkat bawahnya dapat dipenuhi dengan baik, maka kebutuhan paling atas dapat menjadi motivator utama bagi manusia.⁷⁵ Adapun hierarki kebutuhan Maslow tersebut yaitu: 1) aktualisasi diri; 2) penghormatan; 3) berafiliasi; 4) keamanan; dan 5) kebutuhan fisiologi.⁷⁶

Lebih lanjut Maslow dalam Gomes menyebutkan bahwa kebutuhan yang sudah terpenuhi bukanlah faktor yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu. Namun, perbuatan seseorang sangat dipengaruhi oleh kebutuhannya yang tidak terpenuhi

⁷² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2013, hal. 144.

⁷³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 114.

⁷⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, hal. 272.

⁷⁵ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003, hal. 188.

⁷⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 121.

dengan baik.⁷⁷ Artinya manusia akan cenderung melakukan perilaku tertentu sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhannya jika salah satu kebutuhan yang ada dalam hirarki kebutuhan tersebut belum terpenuhi dengan baik.

Dengan demikian pengaruh motivasi terhadap kompetensi seorang pendidik dapat dilihat dari hasil penelitian Titin Eka Ardiana⁷⁸ tentang pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru akuntansi SMK di kota Madiun menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru akuntansi SMK Kota Madiun. Penelitian ini juga memberikan deskripsi yang jelas bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja guru akuntansi SMK di kota Madiun.

Kemudian hasil penelitian Hafid⁷⁹ tentang pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dan madrasah di lingkungan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah sukorejo.

Maka berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui dengan jelas bahwa motivasi merupakan kekuatan, pendorong, pemberi semangat atau keadaan psikologis yang mendorong pendidik untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dalam rangka mencapai prestasi yang diinginkan baik untuk kepentingan dirinya maupun untuk kepentingan lembaga.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses belajar mengajar yang dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan *performance* tenaga pendidik dengan teknik atau metode tertentu, yang berlangsung dalam kurun waktu singkat secara prosedural yang terorganisasi dan sistematis. Sehingga para pendidik dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Menurut Suyatno,⁸⁰ pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai upaya peningkatan wawasan keilmuan ataupun keterampilan

⁷⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003, hal. 188.

⁷⁸ Titin Eka Ardiana, "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun," dalam *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, Vol. 17 No. 02 Tahun 2017, hal. 21.

⁷⁹ Moh. Hafid, "Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah dan Madrasah di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo," dalam *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2017, hal. 312.

⁸⁰ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, ..., hal. 229.

seorang pendidik yang berkaitan dengan pedagogik, profesional, sosial ataupun kepribadian seorang pendidik. Dari pendidikan dan pelatihan ini, pendidik diharapkan mendapat pengetahuan baru, pendidik dapat pula memperbarui wawasan keilmuan, keterampilan, sikap dan kompetensinya sebagai seorang pendidik. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan bagi pendidik berguna untuk peningkatan dan pengembangan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kemampuan secara menyeluruh dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut Notoatmodjo,⁸¹ pendidikan dan pelatihan merupakan upaya dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, baik kemampuan secara intelektual ataupun kepribadian pendidik. Pada umumnya pendidikan erat kaitannya dengan mempersiapkan calon tenaga pendidik yang diperlukan oleh suatu lembaga pendidikan, sedangkan pelatihan cenderung berkaitan dengan peningkatan *performance* pendidik dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, pelatihan berorientasi pada pelaksanaan tugas (*job orientation*) dan penekanannya pada kecakapan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap. Sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada pengembangan kemampuan umum, dan menekankan pada sisi kognitif, afektif dan psikomotor, khususnya pendidikan yang bersifat umum.

Adapun Danim dan Khairil menyatakan bahwa seorang pendidik dalam menjalankan profesinya baik saat ini ataupun diwaktu yang akan datang, harus mengikut pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensinya, keterampilan, sikap, pemahaman, dan *performance* sebagai seorang pendidik.⁸² Artinya pendidikan dan pelatihan dilaksanakan sebagai upaya merangsang, memelihara dan meningkatkan kompetensi seorang pendidik guna menyelesaikan probematika dalam pendidikan dan pembelajaran yang berpengaruh pada peningkatan hasil belajar peserta didik.

Menurut Notoatmodjo, pelatihan bagi pendidik dalam suatu lembaga secara umum dibagi menjadi dua jenis, yaitu pelatihan sebelum melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan (*pre job training*) dan pelatihan setelah melaksanakan suatu tugas (*on the job training*). Tenaga pendidik baru atau calon pendidik baru dalam lembaga berpartisipasi dalam pelatihan pra jabatan. Tujuan utama dari pelatihan ini adalah untuk memberikan wawasan, kesadaran dan pemahaman kepada pendidik baru tentang visi, misi dan budaya kerja lembaga, sehingga pendidik dapat diharapkan untuk melaksanakan tugas atau

⁸¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 16-17.

⁸² Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011,

pekerjaannya dengan baik, loyal dan penuh dedikasi. Sedangkan *on the job training* ditujukan bagi pendidik yang sudah bekerja pada suatu lembaga tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang bersangkutan. Oleh karena itu, sebelum seorang pendidik melakukan pekerjaan baru, ia harus terlebih dahulu mendapat pelatihan sebagai dasar kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Begitu juga setelah mengajar, pendidik pun harus memperoleh pelatihan guna menambah wawasan keilmuan, keterampilan baru guna meningkatkan kompetensinya dengan harapan pendidik dapat melakukan tanggung jawabnya dengan baik dan mumpuni pada bidangnya.⁸³

Penyelenggaraan diklat pendidikan memiliki banyak manfaat bagi pendidik. Selain itu, Suyatno menyatakan bahwa manfaat pelatihan bagi pendidik adalah: 1) Memperdalam dan memperluas pengetahuan dan wawasan; 2) Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme; 3) Memperkuat nilai-nilai keimanan, ketakwaan, karakter; 4) Mendukung penguatan nasionalisme. dan nasionalisme 5) Meningkatkan kecintaan terhadap budaya, bangsa dan negara; 6) Memperkuat keseimbangan etika, logika, estetika dan kinestetik; 7) Meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan zaman ilmu pengetahuan dan teknologi informasi; 8) Mengembangkan kecakapan hidup; dan 9) Memberdayakan peserta pendidikan dan pelatihan.⁸⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui dengan jelas bahwa pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan, untuk meningkatkan kompetensi para pendidik sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal.

Pengaruh Diklat kaitannya dalam peningkatan kompetensi seorang pendidik dapat dilihat dengan jelas lagi dari beberapa hasil penelitian. Misalnya Hasil penelitian Muhammad Rais tentang pengaruh diklat terhadap kinerja guru madrasah di kota manado menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat berpengaruh terhadap kinerja guru.⁸⁵ dan hasil penelitian Muhammad Dahlan tentang pengaruh budaya sekolah dan diklat terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa

⁸³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 23.

⁸⁴ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar, ...*, hal. 228.

⁸⁵ Muhammad Rais, "Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Guru Madrasah Di Kota Manado, dalam *Jurnal Al-Qalam*, Vol. 25 No. 1 Tahun 2019, hal. 45.

diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Sungai Lilin.⁸⁶

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran terbesar dalam peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi pada lembaga pendidikan, dan dia akan menentukan bagaimana kinerja organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu penentu keberhasilan sebuah lembaga pendidikan.

Kualitas sebuah lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan seorang kepala sekolah. Jika kepemimpinan kepala sekolah efektif, maka lembaga tersebut berfungsi dengan baik dan efektif, dan sebaliknya jika kepemimpinan tidak efektif, maka lembaga yang dipimpinnya juga tidak efektif. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat berdampak terhadap pemberdayaan, pengembangan, dan peningkatan mutu para pendidik pada lembaga yang dipimpinnya.⁸⁷

Menurut Mulyasa, Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan tertinggi di suatu lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, innovator, motivator, supervisor dan *leader*.⁸⁸ Fungsi kepala sekolah tersebut, secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kepala Sekolah sebagai Edukator

Sebagai edukator kepala sekolah harus berupaya agar dapat meningkatkan profesionalisme para pendidik yang berada di sekolahnya, mendorong para pendidik agar dapat mengembangkan kemampuannya untuk terlaksananya kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus memberikan bimbingan kepada semua warga lembaga pendidikan dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian, untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

⁸⁶ Muhammad Dahlan, *et. al.*, "Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru," dalam *Journal of Education Research*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2020, hal. 224

⁸⁷ Sulthon Masyhud, *Membangun Semangat Kerja Guru*, Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2009, hal. 66.

⁸⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 98-120.

b) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah dapat berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

c) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi yang berkaitan dengan keuangan secara efektif dan efisien dalam menunjang produktivitas sekolah.

d) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian dalam bentuk supervisi sebagai kontrol pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah agar terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga pengawasan dan pengendalian ini dapat menjadi langkah preventif untuk mencegah terjadinya penyimpangan para pendidik dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik di sekolah.

e) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin, fungsi utama seorang kepala sekolah adalah menggerakkan seluruh potensi lembaga pendidikan, khususnya pendidik dan tenaga kependidikan, guna mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan potensi tersebut, kepala sekolah dapat menggunakan tiga sifat kepemimpinan, yaitu demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*. Tiga sifat kepemimpinan tersebut bisa menjadi modal bagi seorang kepala sekolah dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga dapat dengan benar menggabungkan perilaku tugas dan perilaku relasional dengan mengadopsi strategi yang tepat sesuai dengan kematangan tenaga kependidikan.

f) Kepala Sekolah sebagai Innovator

Sebagai innovator, kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan dengan lingkungan sekolah secara harmonis, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Kompetensi kepala sekolah sebagai inovator dapat dilihat dalam melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif,

rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

g) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi kepada seluruh warga sekolah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Pemberian motivasi dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Dengan demikian, untuk memajukan proses pembelajaran di sekolah menurut Purwanto kepala sekolah harus mampu memajukan kepemimpinan untuk mengembangkan program sekolah dan mengembangkan kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugasnya serta memperkaya lingkungan bagi semua pendidik, mengusahakan kondisi-kondisi yang memungkinkan para pendidik dapat mengembangkan potensi dan kemampuannya.⁸⁹

Adapun pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pendidik dapat dilihat dari hasil beberapa penelitian. Misalnya hasil penelitian Sidik Purwoko tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.⁹⁰ kemudian hasil penelitian Muhamad Romadhon dan Zulela MS tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SDN Sunter Jaya 03 Jakarta Utara.⁹¹

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan memegang peranan yang amat penting dalam terwujudnya pendidikan yang bermutu di lembaga tersebut. Mutu pendidikan sangat tergantung pada pendidik sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan peserta didik. Untuk meningkatkan mutu proses belajar mengajar di kelas, para

⁸⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 82.

⁹⁰ Sidik Purwoko, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK," dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2018, hal. 161.

⁹¹ Muhamad Romadhon, Zulela MS, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," dalam *Jurnal Basicedu*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2021, hal. 488.

pendidik membutuhkan bantuan dan bimbingan kepala sekolah sebagai pemimpin langsung pendidik di lembaga pendidikan.

5. Supervisi

Menurut Sagala, kegiatan supervisi adalah upaya membantu dan melayani pendidik untuk meningkatkan kemampuan instruktif (membimbing) tetapi lebih bersifat konsultatif (memberi dorongan, nasehat, dan bimbingan).⁹² Artinya supervisi merupakan kegiatan yang tidak sembarangan, tetapi lebih banyak mencakup unsur pembinaan, pengembangan karir, dan lain-lain.

Senada dengan pandangan ini, Soetjipto dan Rafli Kosasi mengatakan bahwa segala upaya yang dilakukan pengawas untuk membantu pendidik meningkatkan pengajaran disebut supervisi.⁹³ Lebih lanjut, Made Pidarta menyatakan bahwa supervisi sebagai kegiatan yang dirancang untuk membina pendidik mengembangkan proses pembelajaran, termasuk semua elemen pendukungnya.⁹⁴

Dengan demikian, tujuan umum supervisi adalah untuk memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada pendidik dan staf lainnya agar dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugasnya yaitu melaksanakan proses pembelajaran.⁹⁵ Nawawi dalam Muslim mengungkapkan pandangan yang senada bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu pendidik agar memiliki rasa terhadap dirinya sendiri sehingga dapat berkembang dan tumbuh menjadi pendidik yang lebih kompeten dan lebih mampu melaksanakan tugasnya.⁹⁶

Kemudian secara rinci disebutkan oleh Sagala bahwa tujuan supervisi akademik dapat membantu para pendidik dalam:

- a. Mengembangkan proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan lembaga;
- b. Menerjemahkan kurikulum dalam proses belajar mengajar;
- c. Melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan menilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat dan membina lembaga;

⁹² Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 92.

⁹³ Soetjipto dan Rafles Sagala, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007, hal. 233.

⁹⁴ Made Pidarta, *Supervisi Akademik Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 2.

⁹⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 40.

⁹⁶ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Medan: CV. Alfabeta, 2009, hal. 43.

d. Membantu mengembangkan profesionalisme pendidik dan staf.⁹⁷

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah suatu bentuk dukungan yang diberikan kepada tenaga pendidik berupa dorongan, bimbingan dan arahan dari pimpinan dalam hal ini kepala sekolah agar seorang pendidik mampu mengembangkan kemampuannya dalam pelaksanaan pengajaran yang lebih berkeaitas. Supervisi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah supervisi akademik, karena mengacu pada kegiatan mengajar, mengamati, mengevaluasi, dan mempersiapkan pendidik yang profesional dalam menunaikan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik.

Dengan demikian, efektivitas supervisi kaitannya dalam peningkatan kompetensi seorang pendidik dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Nurmaliyah Pardede⁹⁸ tentang efektivitas pelaksanaan supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI SD di kecamatan Siantar Barat, Utara dan Marihat, dimana disebutkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan pengawas Pendidikan Agama Islam cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI yang terlihat dari meningkatnya penguasaan bahan materi ajar, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ramadhan⁹⁹ tentang pengaruh pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di kabupaten Majene, dimana disebutkan bahwa kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah dan supervisi kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pendidik.

Berdasarkan dua penelitian di atas, dapat menjadi dasar tentang pentingnya supervisi dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan. Supervisi dalam pendidikan dapat dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi dalam struktural pendidikan yang secara umum dikenal dengan istilah supervisor (orang yang mensupervisi). Sebagaimana pernyataan Danim dan Khairil

⁹⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, ..., hal. 94.

⁹⁸ Nurmaliyah Pardede, "Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI SD di Kecamatan Siantar Barat, Utara dan Marihat," dalam *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 10 No. 1 Tahun 2020, hal. 127.

⁹⁹ Ahmad Ramadhan, "Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Majene," dalam *Journal of EST*, Vol. 3 No. 2 Tahun 2017, hal. 143.

bahwa supervisor adalah orang yang melaksanakan supervisi, dan orang yang bisa menjadi supervisor di lembaga pendidikan adalah pengawas sekolah¹⁰⁰ dan kepala sekolah.¹⁰¹

Untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari pelaksanaan supervisi yang diterapkan pada setiap pendidik, seorang supervisor harus mencermati kepribadian setiap pendidik melalui pendekatan kecerdasan emosional. Pengawas sekolah harus bisa memahami kepribadian para pendidik dan memahami permasalahan yang dihadapi para pendidik agar dapat menentukan pendekatan pendidikan dan bimbingan yang tepat bagi para pendidik.¹⁰²

Oleh karena itu, pengawas sekolah sebagai supervisor harus bisa memposisikan dirinya sebagai: 1) rekan bagi pendidik dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di lembaga binaannya; 2) inovator dan pionir dalam pengembangan inovasi pembelajaran di lembaga binaannya; 3) pelatih, pembina atau konsultan pendidikan di sekolah binaan; 4) penasihat bagi kepala sekolah, pendidik dan semua personil lembaga; dan 5) pemberi motivasi untuk meningkatkan kinerja seluruh personil lembaga.¹⁰³ Selanjutnya kepala sekolah selaku supervisor dalam menjalankan tugasnya secara efektif dapat dilaksanakan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, wawancara tatap muka, dan simulasi pembelajaran.¹⁰⁴

6. Kompensasi

Pemberian kompensasi yang tepat waktu berpengaruh positif terhadap kemampuan pendidik. Apabila suatu lembaga pendidikan gagal memberikan kompensasi yang memadai dan tepat waktu, maka yang terjadi adalah motivasi para pendidik akan menurun, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja para pendidik, dan yang paling utama, lembaga tidak bisa bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Menurut Veithzal Rivai kompensasi adalah apa yang diterima pendidik sebagai imbalan atas kontribusinya kepada lembaga. Kemudian, memberikan kompensasi yang layak dapat menunjang lembaga dalam mencapai tujuannya. Selain itu, dapat membantu lembaga dalam memperoleh, memelihara, dan mempertahankan para pendidik. Namun disisi lain, seorang pendidik cenderung akan

¹⁰⁰ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, ..., hal. 154.

¹⁰¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 111.

¹⁰² Sulthon Masyhud, *Membangun Semangat Kerja Guru*, ..., hal. 96.

¹⁰³ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, ..., hal. 123.

¹⁰⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 113.

meninggalkan suatu lembaga tanpa pemberian kompensasi yang layak.¹⁰⁵

Dalam makna yang lain, Wilson Bangun menyebutkan bahwa sesuatu yang diterima pendidik atas kontribusinya di suatu lembaga disebut kompensasi.¹⁰⁶ Selain itu, Edy Sutrisno menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh lembaga kepada pendidik sebagai imbalan atas kontribusinya kepada lembaga tersebut.¹⁰⁷ Pernyataan senada disampaikan oleh Simamora dimana kompensasi merupakan sesuatu yang diperoleh oleh pendidik sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap suatu lembaga pendidikan.¹⁰⁸

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan lembaga pendidikan kepada para pendidik sebagai bentuk imbalan atas jasa atau kontribusinya kepada lembaga. Dimana pemberian kompensasi tersebut dapat berupa kompensasi langsung (*direct compensation*) seperti gaji, upah, bonus, dan komisi. dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kategori kompensasi langsung.¹⁰⁹

Dengan demikian, suatu lembaga harus memperhatikan dengan baik terhadap pemberian kompensasi kepada para pendidik. Hal ini Karena kompensasi yang layak dapat menjamin kepuasan kerja dan efektivitas para pendidik dalam melakukan tanggung jawabnya sebagai seorang pendidik.

Berkaitan dengan pengaruh pemberian kompensasi terhadap kompetensi para pendidik, dapat dilihat dari hasil beberapa penelitian. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Windasari tentang pengaruh motivasi kerja dan kompensasi guru terhadap kinerja guru SMK swasta se-kecamatan Bangil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja guru. Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru SMK Swasta se-Kecamatan Bangil positif dan signifikan sebesar 83,98%. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki dan

¹⁰⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Dan Praktik*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal. 357.

¹⁰⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 255.

¹⁰⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2012, hal. 181.

¹⁰⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, hal. 442.

¹⁰⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 442.

kompensasi yang diterima oleh guru maka kinerja guru SMK swasta se-kecamatan Bangil semakin tinggi.¹¹⁰

Selain itu, hasil penilitan yang dilakukan oleh Devi Putri Isnaeni tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru PNS SD negeri, menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru PNS SD Negeri kecamatan Pamulang kota Tangerang Selatan.¹¹¹

Dengan demikian, dua penelitian di atas dapat menjadi bukti nyata terhadap pengaruh kompensasi yang diberikan oleh suatu lembaga kepada tenaga pendidik dalam peningkatan kompetensi. Sehingga semakin baik dan layak kompesasi yang di terima oleh para pendidik, maka akan semakin baik pula kompetensi para pendidik yang teraktualisasikan melalui pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

7. Iklim Lembaga Pendidikan

Peningkatan kompetensi pendidik tidak hanya bergantung pada pendidik itu sendiri. Namun, salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik adalah menciptakan iklim yang kondusif dalam suatu sekolah, baik iklim fisik maupun nonfisik.

Moos dalam Suharsaputra mengatakan bahwa iklim lembaga pendidikan adalah suasana sosial lingkungan belajar sebagai karakteristik dari suatu lembaga pendidikan. Serta bagaimana seorang pendidik memandang lingkungan sekolah akan menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung.¹¹² Oleh sebab itu, cara pandang pendidik terhadap suasana lingkungan bekerja dalam suatu lembaga akan menggambarkan bagaimana iklim suatu lembaga. Hal ini juga mempengaruhi perilaku para pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Sagala,¹¹³ iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi prilaku karyawan. Pendapat senada, Susanto¹¹⁴ mengatakan bahwa iklim lembaga pendidikan adalah lingkungan di

¹¹⁰ Windasari, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Se-Kecamatan Bangil," dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2019, hal. 191.

¹¹¹ Devi Putri Isnaeni, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PNS SD Negeri," dalam *Jurnal Kreatif*, Vol. 8 No.2 Tahun 2020, hal. 27.

¹¹² Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2010, hal. 73.

¹¹³ Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 130.

¹¹⁴ Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 179.

mana para pendidik melakukan tanggung jawabnya, atau seperangkat karakteristik lingkungan kerja yang secara langsung atau tidak langsung dinilai oleh pendidik sebagai kekuatan paling penting yang bisa mempengaruhi perilaku para pendidik.

Adapun Robert G Owens dalam Yuliejantiningasih menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah suasana lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah. Pengertian tersebut mengandung dua hal penting, yaitu *pertama*, iklim sekolah merupakan pandangan dari para elemen sekolah yang bersangkutan terhadap berbagai aspek yang ada di lingkungan sekolah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun budaya. *Kedua*, iklim sekolah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik sekolah yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam sekolah¹¹⁵

Disamping itu, pengaruh iklim sutau lembaga terhadap kompetensi tenaga pendidik dapat dilihat dari hasil beberapa penelitian. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Aman Tua Dongoran dan Ismail Hanif Batubara tentang pengaruh iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, menyebutkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di MAN 2 model kota Medan.¹¹⁶ dan hasil penilitan Dinie Anisa Triastuti tentang pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.¹¹⁷ Artinya jika lingkungan sekolah ditingkatkan, maka kinerja pendidik akan meningkat pula.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim lembaga pendidikan merupakan persepsi seluruh warga lembaga tentang apa yang terjadi secara teratur di lingkungan internal lembaga pendidikan, yang mempengaruhi sikap dan perilaku peserta didik dan para pendidik di dalamnya. Oleh karena itu, iklim lembaga sangat bervariasi antara satu lembaga dengan lembaga yang lain karena tergantung pada bagaimana para pendidik dan peserta didik memandang lingkungan lembaganya.

¹¹⁵ Yovitha Yuliejantiningasih, "Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berperestasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru SD," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2012, hal. 241.

¹¹⁶ Aman Tua Dongoran dan Ismail Hanif Batubara, "Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, Vol. 2, No. 1, Januari 2021, hal. 15.

¹¹⁷ Dinie Anisa Triastuti, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai," dalam *Journal of Management Review*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2018, hal. 207.

BAB III

PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK

A. Pengelolaan Pendidikan

Secara bahasa pengelolaan mempunyai makna yang sama dengan manajemen.¹ Sementara dalam bahasa Inggris disebut *management* yang mempunyai makna mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.²

Menurut istilah pengelolaan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien dengan bantuan orang lain.³ Dalam makna yang lain Sondang P Siagian⁴ menyebutkan bahwa pengelolaan merupakan suatu kemampuan atau

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 19.

² John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: PT Gramedia, 1992, hal. 372.

³ John Suprihanto, *Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2014, hal. 2

⁴ Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung, 1974, hal. 5.

keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Nanang Fattah kemudian menyatakan bahwa pengelolaan adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dalam segala aspeknya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵ Simamora mengungkapkan pemahaman yang sama, yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses pemanfaatan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah suatu proses pemanfaatan semua sumber daya dengan bantuan orang lain dan bekerjasama dengan mereka untuk mencapai tujuan bersama secara efektif, efisien, dan produktif.⁷

Menurut Mulyasa, pengelolaan pendidikan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meliputi tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Oleh karena itu, diharapkan dengan pengelolaan yang baik, tujuan suatu lembaga pendidikan dapat tercapai secara efektif, efisien, dan produktif.⁸ Ramayulis kemudian menyatakan bahwa manajemen pendidik adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang ada (Muslim, lembaga pendidikan, atau lainnya), baik perangkat keras maupun perangkat lunak. Pemanfaatannya dilakukan melalui kerjasama yang efektif, efisien, dan produktif dengan sesama untuk mencapai kebahagiaan dan kemakmuran di dunia dan di akhirat.⁹

B. Komponen Pengelolaan Pendidikan

Pengertian manajemen pendidikan menurut Mulyasa mencakup tujuh komponen lembaga pendidikan yang harus dikelola dengan baik meliputi kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, siswa, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, dan layanan khusus lembaga pendidikan.¹⁰

⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001, hal. 1.

⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YPKN, 2004, hal. 4.

⁷ Ahmad Zain Sarnoto, "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an: Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Madani Institute*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2016, hal. 99.

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ..., hal. 20.

⁹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, hal. 260.

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ..., hal. 39.

1. Pengelolaan Kurikulum dan Program Pengajaran

Rencana, pengaturan, isi, dan materi pembelajaran yang membentuk kurikulum, serta metode yang digunakan sekolah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, semuanya merupakan bagian dari kurikulum. Pemahaman ini menyoroiti keberadaan empat komponen kurikulum, yaitu: isi, tujuan, struktur, dan strategi.¹¹ Dalam pengertian yang berbeda, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan untuk tujuan, isi, dan bahan pembelajaran, serta metode yang digunakan sebagai pedoman untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran ke dalam tindakan. mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹² Pemahaman ini menunjukkan bahwa kurikulum tidak hanya mencakup kegiatan belajar mengajar tetapi juga produk, program, materi pelajaran, dan pengalaman siswa, serta semua kegiatan sekolah yang dapat mengembangkan potensi siswa.

Adapun pengelolaan kurikulum, Mulyasa menyebutkan bahwa suatu kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.¹³ Selain itu, Mustari juga menyatakan bahwa pengelolaan kurikulum merupakan pengaturan yang dilakukan untuk keberhasilan kegiatan belajar mengajar (pembelajaran), sehingga kegiatan pembelajaran tersebut dapat mencapai hasil maksimal.¹⁴ Sebagaimana juga pernyataan Suharsini Arikunto yang mengatakan bahwa pengelolaan kurikulum merupakan keseluruhan proses kerja sama untuk memudahkan dalam mencapai tujuan kegiatan belajar dan mengajar.¹⁵

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan kurikulum merupakan upaya metodis yang dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan kurikulum. proses belajar mengajar dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pembelajaran.

a. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan adalah proses intelektual di mana keputusan dibuat secara sadar berdasarkan tujuan yang ingin dicapai,

¹¹ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, ..., hal. 182.

¹² Nana Syaodih Sukmadinata, *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*, Bandung: Refika Aditama, 2012, hal. 23.

¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ..., hal. 40.

¹⁴ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hal. 57.

¹⁵ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2013, 95.

informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta perkiraan kondisi masa depan.¹⁶

Perencanaan kurikulum adalah rangkaian aktivitas dalam mengumpulkan, memilih, menggabungkan, dan menyeleksi narasumber dari beraneka sumber yang relevan. Selanjutnya narasumber digunakan dalam mempersiapkan dan mendesain pengalaman dalam belajar sehingga dapat membantu peserta didik meraih tujuan dari pembelajaran.¹⁷

Fungsi perencanaan kurikulum adalah menjadi pedoman yang memuat petunjuk mengenai jenis dan sumber yang diperlukan, bahan pembelajaran yang dapat dipakai, aktivitas yang harus dilakukan, pembiayaan, tenaga dan sarana yang dibutuhkan, metode monitoring dan evaluasi, peranan sumber daya pendidik dalam mewujudkan tujuan pengelolaan lembaga pendidikan. Selain itu, perencanaan kurikulum dapat pula berguna sebagai pemicu dalam sistem pendidikan untuk mewujudkan hasil yang maksimal.¹⁸

Oleh sebab itu, sebagai orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pembelajaran dikelas pendidik wajib melaksanakan berbagai macam alternatif guna tercapainya suatu tujuan pembelajaran. Seorang pendidik mesti dapat memberikan keputusan yang tepat guna mengelola berbagai sumber, baik sumber daya, sumber dana, maupun sumber belajar guna mewujudkan tujuan pembelajaran yang sudah ditetapkan, yaitu penyampaian materi ajar dapat diterima secara baik sehingga peserta didik dapat memahami materi pembelajaran dengan mudah.¹⁹

Untuk mencapai tujuan tersebut perlu dikembangkan kurikulum yang mamapu mencapai tujuan pendidikan, karena kurikulum merupakan acuan untuk merancang pembelajaran yang konsisten dengan tujuan pendidikan.²⁰ Oleh karena itu, pengelolaan

¹⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004, hal. 49.

¹⁷ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 3.

¹⁸ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 21.

¹⁹ Arif Khoirudin, "Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, dalam Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman," Vol. 24 No. 1 Tahun 2013, hal. 64.

²⁰ Nida Uliatunida, "Perencanaan Kurikulum Untuk Mencapai Tujuan Pendidikan," dalam *Medikom: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Dakwah*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020, hal. 36.

komponen perencanaan kurikulum sedikitnya harus memperhatikan 5 (lima) faktor berikut:²¹

1) Tujuan

Perumusan tujuan pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengembangkan kompetensi peserta didik sebagai bagian dari masyarakat dalam menciptakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional harus dijadikan pedoman utama oleh pengelola lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan kurikulum.

Perumusan tujuan kurikulum dibangun diatas tiga sumber sebagai berikut: *pertama*, sumber empiris yaitu kebutuhan kehidupan saat ini dan karakteristik peserta didik sebagai manusia yang berkembang secara dinamis dan mempunyai kebutuhan secara fisik, sosial dan pribadi. *Kedua*, sumber filosofis yaitu sebagai pedoman untuk menemukan jawaban tentang sesuatu yang mesti dilaksanakan guna membantu kesuksesan peserta didik. *Ketiga*, sumber bahan ajar yang melibatkan disiplin ilmu tertentu atau pakar keilmuan.²²

2) Konten (isi kurikulum)

Isi kurikulum adalah rangkaian pembelajaran dan materi kurikulum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan pendidikan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai, dan materi pembelajaran lainnya. Secara khusus, pemilihan isi kurikulum harus memprioritaskan pendekatan pengetahuan atau keterampilan.

Hyman dalam Rusman menyebutkan bahwa konten kurikulum memuat pengetahuan (fakta, penjelasan, prinsip, definisi), skill dan proses (membaca, menulis, berhitung, berpikir kritis, mengkomunikasikan), dan nilai. Lebih lanjut Rusman menyatakan bahwa ruang lingkup isi kurikulum (yang bersifat umum dan khusus), urutan isi kurikulum (dari yang sederhana sampai yang kompleks), pelajaran bersyarat, secara keseluruhan, dan kronologis perlu diperhatikan dalam merumuskan isi kurikulum.²³

3) Aktivitas belajar

Aktivitas belajar dapat dimaknai sebagai aktivitas yang terjadi dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Aktivitas belajar

²¹ Oemar Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 177-180.

²² Rusman, *Manajemen Kurikulum*, ..., hal. 22-23.

²³ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, ..., hal. 26-28.

dirancang untuk memudahkan peserta didik dalam mencapai muatan yang ditetapkan, sehingga segala tujuan yang ditentukan dapat dicapai dengan baik, khususnya maksud dan tujuan kurikulum.

Nana Syaodih dan Wina Sajaaya menyebutkan bahwa kegiatan pembelajaran merupakan prosedur dan teknik dalam kegiatan pembelajaran. Prosedur tersebut meliputi perencanaan, metode, dan komponen aktivitas yang didesain guna mewujudkan tujuan pembelajaran. Sedangkan metode adalah upaya untuk menerapkan prosedur yang telah direncanakan.²⁴ Oleh karena itu, dapat diketahui beberapa term dalam model pembelajaran yaitu: pendekatan pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran, kemudian teknik dan taktik pembelajaran.²⁵

4) Sumber

Sumber ini merupakan sumber atau *resource* yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Contoh sumber misalnya buku, perangkat lunak komputer, televisi, proyektor, dan sebagainya.

Rowntree dalam Sukmadinata²⁶ mengelompokkan sumber atau media mengajar menjadi lima macam yaitu interaksi insani (komunikasi langsung antara dua orang atau lebih baik verbal ataupun nonverbal), realita (perangsang nyata seperti orang, benda, hewan, peristiwa), *pictorial* (media gambar, simbol, diagram baik bergerak atau tidak bergerak), simbol tertulis (buku teks, modul, majalah), dan rekaman suara.

5) Evaluasi Pengajaran

Evaluasi pengajaran ini merupakan penilaian tentang kemajuan belajar siswa yang dilakukan oleh pendidik secara bertahap, berkesinambungan, dan bersifat terbuka.

Evaluasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis yaitu: pertama, tes untuk mengukur kemampuan kognitif atau tingkat penguasaan materi pembelajaran seperti tes tertulis, lisan, dan tes perbuatan. Kedua, non tes untuk menilai aspek

²⁴ Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 53-54.

²⁵ Sunhaji, *Pembelajaran Tematik-Integratif: Pendidikan Agama Islam dengan Sains*, Purwokerto: STAIN Press, 2013, hal. 43.

²⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012, hal. 108-109.

tingkah laku seperti sikap, minat, dan motivasi, seperti wawancara, observasi, skala penilaian, studi kasus.²⁷

Menurut lingkup luas bahan dan jangka waktu belajar, dibedakan menjadi evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif yaitu ditujukan untuk menilai penguasaan siswa terhadap ujuan-tujuan belajar dalam jangka waktu relatif pendek misal satu pokok bahasan dan evaluasi sumatif yang ditujukan untuk menilai penguasaan siswa terhadap tujuantujuan yang lebih luas, dalam waktu cukup lama, satu semester, satu tahun atau selama jenjang pendidikan.²⁸

b. Pengorganisasian Kurikulum

Organisasi kurikulum adalah pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa dalam melakukan kegiatan belajar, sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif.²⁹

Pengorganisasi kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sehingga dalam hal ini, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian kurikulum, diantaranya:

1) Ruang Lingkup dan Urutan Bahan Pelajaran

Setiap kurikulum memiliki ruang lingkup materi pelajaran yang berbeda. Organisasi kurikulum berdasarkan mata pelajaran, ruang lingkup materi pelajarannya cenderung menyajikan mata pelajaran yang bersumber dari kebudayaan dan informasi atau pengetahuan hasil temuan masa lalu yang telah tersusun logis dan sistematis. Dan dalam hal ini, bukan hanya materi pelajaran yang harus diperhatikan, tetapi bagaimana urutan bahan tersebut dapat disajikan secara sistematis dalam kurikulum.

2) Kontinuitas Kurikulum

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian kurikulum adalah yang berkaitan dengan substansi bahan yang dipelajari siswa, agar jangan sampai terjadi pengulangan ataupun loncat-loncat yang tidak jelas tingkat kesukarannya.

²⁷ Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI, *Kurikulum dan Pembelajaran*, ..., hal. 56-58.

²⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek* ..., hal. 111.

²⁹ Kunandar, *Penilaian Autentik, Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hal. 60.

3) Keseimbangan Bahan Pelajaran

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian bahan pelajaran dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus terjadi. Oleh sebab itu dalam pengorganisasian kurikulum keseimbangan substansi isi kurikulum harus dilihat secara komprehensif untuk kepentingan siswa sebagai individu, tuntutan masyarakat, maupun kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka dalam penentuan bahan pelajaran, aspek estetika, intelektual, moral, sosial-emosional, personal, religius, seni-aspirasi dan kinestetik, semuanya harus terakomodasi dalam isi kurikulum.

4) Alokasi Waktu

Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah alokasi waktu yang dibutuhkan dalam kurikulum harus sesuai dengan jumlah materi yang disediakan. Maka untuk itu, penyusunan kalender pendidikan untuk mengetahui secara pasti jumlah jam tatap muka masing-masing pelajaran merupakan hal yang terpenting sebelum menetapkan bahan pelajaran.³⁰

c. Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum dapat didefinisikan sebagai aktualisasi kurikulum tertulis (*written curriculum*) dalam bentuk pembelajaran. Pelaksanaan kurikulum merupakan suatu proses penerapan konsep, ide, program, atau tatanan kurikulum ke dalam praktik pembelajaran atau aktivitas-aktivitas baru, sehingga terjadi perubahan pada sekelompok orang yang diharapkan untuk berubah.³¹

Dalam bahasa yang hampir sama Syafaruddin dan Amiruddin³² mengatakan pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran merupakan perwujudan kurikulum yang masih bersifat dokumen tertulis menjadi aktual dalam serangkaian aktivitas pembelajaran. Dan pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari rencana pelaksanaan pembelajaran yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup.

Sementara itu, fungsi pelaksanaan merupakan fungsi manajerial yang mempengaruhi pihak lain dalam upaya mencapai tujuan, yang akan melibatkan berbagai proses antar pribadi, misalnya bagaimana memotivasi dan memberikan ilustrasi kepada

³⁰ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, ..., hal. 60.

³¹ Oemar Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, ..., hal. 237-238.

³² Syafaruddin dan Amiruddin, *Manajemen Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing, 2017, hal. 74-75.

peserta didik, agar mereka mencapai tujuan pembelajaran dan membentuk kompetensi pribadinya secara optimal.³³

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kurikulum merupakan penerapan dari kurikulum yang masih tertulis ke dalam aktivitas pembelajaran. Sehingga dalam pelaksanaannya menuntut kreatifitas pendidik untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan baik. Dengan demikian, Mars dalam Rusman³⁴ menyebutkan bahwa terdapat lima elemen yang mempengaruhi pelaksanaan kurikulum. Elemen tersebut meliputi: dukungan dari kepala sekolah, dukungan dari rekan sejawat guru, dukungan dari siswa, dukungan dari orang tua, dan dukungan dari dalam diri guru unsur yang utama.

Adapun pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan, yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan tingkat kelas. Dalam tingkat sekolah yang berperan adalah kepala sekolah sedangkan pada tingkat kelas yang berperan adalah guru.³⁵

Dengan demikian, beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan kurikulum di setiap lembaga pendidikan, yaitu:

- 1) Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya. Dalam hal ini peserta didik harus mendapatkan pelayanan pendidikan yang bermutu, serta memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis dan menyenangkan.
- 2) Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar, yaitu (1) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Esa, (2) belajar untuk memahami dan menghayati, (3) belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif, (4) belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, (5) belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
- 3) Pelaksanaan kurikulum memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan dan kondisi peserta didik dengan tetap memperhatikan keterpaduan

³³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 77.

³⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, ..., hal. 74.

³⁵ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 173.

pengembangan pribadi peserta didik yang dimensi ketuhanan, keindividuan, kesosialan dan moral.

- 4) Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab terbuka dan hangat dengan prinsip tutwuri handayani, ing mada mungun karsa, ing ngarsa sung tulada (dibelakang memberikan daya dan kekuatan, di tengah membangun semangat dan prakarsa, di depan memberikan contoh teladan).
- 5) Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan kedekatan multi strategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai dan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar, dengan prinsip alam takambang jadi guru (semua yang terjadi, tergelar dan berkembang di masyarakat dan lingkungan sekitar serta lingkungan alam semesta dijadikan sumber belajar, contoh dan teladan).
- 6) Kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal.
- 7) Kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan, dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.³⁶

Untuk itu, dalam pelaksanaan kurikulum tidak dapat hanya dengan memandang satu aspek saja, akan tetapi aspek-aspek di atas harus saling berkaitan dan harus diperhatikan.

d. Evaluasi Kurikulum

Ellis dalam bukunya *The School Curriculum* seperti dikutip Oemar Hamalik³⁷ menyatakan evaluasi sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis yang bertujuan untuk membantu pendidik memahami dan menilai suatu kurikulum, serta memperbaiki metode pendidikan. Evaluasi merupakan suatu kegiatan untuk mengetahui dan memutuskan apakah program yang telah ditentukan sesuai dengan tujuan semula.

Dalam pengertian yang lebih luas, Syafaruddin³⁸ menyatakan bahwa evaluasi kurikulum merupakan rangkaian

³⁶ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Rajawali Press, 2011, hal. 142-143.

³⁷ Oemar Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, ..., hal. 253.

³⁸ Syafaruddin dan Amiruddin, *Manajemen Kurikulum*, ..., hal. 108-109.

kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), proses, keluaran (output) dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar kurikulum. Dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Menyediakan informasi mengenai pelaksanaan suatu kurikulum sebagai masukan bagi pengambilan keputusan.
- 2) Menentukan tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu kurikulum serta faktor-faktor yang berkontribusi dalam suatu lingkungan tertentu.
- 3) Mengembangkan berbagai alternatif pemecahan masalah yang dapat digunakan dalam upaya perbaikan kurikulum.
- 4) Memahami dan menjelaskan karakteristik suatu kurikulum dan pelaksanaan suatu kurikulum.

Adapun model evaluasi kurikulum yang dapat dilakukan oleh pengelola sekolah menurut Peter F. Oliva yang dikutip oleh Abdullah Aly, yaitu: (1) model Saylor, Alexander, dan Lewis; (2) model CIPP dari Stufflebeam.³⁹

1) Model Saylor, Alexander

Model yang pertama ini menekankan evaluasi kurikulum pada lima aspek, yaitu: tujuan kurikulum, program pendidikan secara keseluruhan, segmen tertentu program pendidikan, pembelajaran, dan evaluasi program.

2) Model CIPP, Stufflebeam

Model kedua ini menekankan kegiatan evaluasinya kepada empat aspek, yaitu: konteks, input, proses, dan produk. Dalam praktiknya, model yang kedua lebih dominan digunakan oleh para pengembang kurikulum daripada model pertama. Dikarenakan faktor alasan komprehensif, mudah, dan praktis. Disebut model evaluasi kurikulum CIPP, dikarenakan terdiri dari aspek-aspek: *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product*. Dua aspek yang pertama berkaitan dengan evaluasi terhadap perencanaan kurikulum, dan dua aspek yang terakhir terkait dengan evaluasi terhadap implementasi kurikulum.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kurikulum adalah suatu proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis terkait kinerja kurikulum secara keseluruhan ditinjau dari berbagai kriteria untuk keperluan perbaikan program, pertanggungjawaban kepada berbagai pihak dan penentuan tindak lanjut hasil pengembangan.

³⁹ Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, hal. 79.

2. Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Tenaga pendidik merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas pendidikan dalam suatu lembaga, karena tenaga pendidik berhadapan langsung dengan para peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas. Di tangan tenaga pendidik, kualitas dan kepribadian peserta didik dibentuk. Karena itu, perlu sosok tenaga pendidik yang kompeten, bertanggung jawab, terampil, dan berdedikasi tinggi. Sebaik apa kurikulum dan sistem pendidikan yang ada tanpa didukung oleh kemampuan tenaga pendidik, semuanya akan sia-sia. Tenaga pendidik berkompeten dan bertanggung jawab, utamanya dalam mengawal perkembangan peserta didik sampai ke suatu titik maksimal.⁴⁰

Mangkunegara menyebutkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁴¹

Dengan demikian, pengelolaan tenaga pendidik dilakukan dengan tujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga pendidik, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.⁴²

3. Pengelolaan Kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari suatu Lembaga Pendidikan.⁴³ Mantja menyebutkan bahwa manajemen kesiswaan dalam manajemen pendidikan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan sekolah mulai dari

⁴⁰ Shabir, "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru," dalam *Jurnal Auladuna*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2015, hal. 222.

⁴¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 2.

⁴² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ..., hal. 42.

⁴³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 141.

penerimaan peserta didik pembinaan peserta didik berada disekolah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya mulai penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.⁴⁴ Kemudian Mulyono menyatakan bahwa pengelolaan kesiswaan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar bisa mengikuti proses PBM dengan efektif dan efisien.⁴⁵

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapatlah dipahami bahwa manajemen peserta didik adalah sebagai suatu usaha untuk mengatur, mengawasi, dan melayani berbagai hal yang memiliki kaitan dengan peserta didik agar peserta didik mampu mencapai tujuan pembelajaran di sekolah, mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai peserta didik tersebut lulus dari sekolah. Hal ini senada dengan pernyataan Imron⁴⁶ tentang tujuan pengelolaan kesiswaan secara khusus, yaitu:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
- b) Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan) bakat dan minat peserta didik.
- c) Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
- d) Dengan tercapai tujuan pada poin 1, 2, dan 3 di atas maka diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup, yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Adapun dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa prinsip pengelolaan peserta didik yang menjadi perhatian pengelola pendidikan. Beberapa prinsip manajemen yang dimaksud dipaparkan oleh Syafaruddin dan Nurmawati sebagai berikut:

- a) Peserta didik harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan dengan kegiatan mereka. Kondisi peserta didik sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial, ekonomi, minat dan lainnya.

⁴⁴ W. Mantja, *Profesionalisasi tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Elang Mas, 2007, hal. 35.

⁴⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, hal. 178.

⁴⁶ Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, hal. 12.

Karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap peserta didik memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.

- b) Peserta didik hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangkan apa yang diajarkan.
- c) Pengembangan potensi peserta didik tidak hanya menyangkut ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.⁴⁷

Sedangkan ruang lingkup pengelolaan kesiswaan yang harus diperhatikan dengan baik oleh pengelola lembaga pendidikan meliputi:

- a) Perencanaan Peserta Didik.

Peserta didik harus direncanakan, karena dengan adanya perencanaan segala sesuatunya dapat dipikirkan dengan matang dengan memperhatikan seluruh aspek yang melingkupinya. Dengan demikian, masalah-masalah yang muncul akan dapat ditangani sesegera mungkin.

- b) Penerimaan Peserta Didik Baru.

Penerimaan peserta didik baru adalah salah satu kegiatan manajemen peserta didik yang sangat penting. Dalam penerimaan peserta didik baru ini meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) kebijaksanaan penerimaan peserta didik, (2) sistem penerimaan peserta didik, (3) kriteria penerimaan peserta didik baru, (4) prosedur penerimaan peserta didik baru, dan (5) problema penerimaan peserta didik baru.

- c) Orientasi Peserta Didik

Peserta didik yang sudah melakukan daftar ulang, mereka kemudian akan memasuki masa orientasi peserta didik di sekolah. orientasi ini dilakukan dari hari-hari pertama masuk sekolah. Pada bagian ini secara berurutan terdiri dari: (1) alasan dan batasan orientasi peserta didik, (2) tujuan dan fungsi orientasi peserta didik, (3) hari-hari pertama di sekolah, dan (4) orientasi peserta didik

- d) Mengatur Kehadiran dan Ketidakhadiran Peserta Didik.

Kehadiran peserta didik di sekolah sangat penting, karena jika peserta didik tidak hadir di sekolah, kegiatan pembelajaran di sekolah tidak dapat dilaksanakan. Kehadiran peserta didik di sekolah adalah suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya interaksi belajar mengajar.

- e) Pengelompokan Peserta Didik

Peserta didik yang sudah melakukan daftar ulang, mereka perlu dikelompokkan atau diklasifikasikan. Pengklasifikasian

⁴⁷ Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: Perdana Publishing, 2011, hal. 254.

diperlukan bukan dimaksudkan untuk mengkotak-kotakkan peserta didik, tetapi justru dimaksudkan untuk membantu keberhasilan mereka. Kegiatan yang termasuk dalam bagian ini yaitu: (1) urgensi pengelompokan, (2) wacana pengelompokan, (3) jenis-jenis pengelompokan, dan (4) pengelompokan dan penjurusan.

f) Mengatur Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik

Evaluasi hasil belajar terhadap peserta didik sangat perlu dilakukan, agar diketahui perkembangan mereka dari waktu ke waktu. Evaluasi hasil belajar peserta didik dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah dapat menampilkan performa sesuai yang diharapkan. Kegiatan yang termasuk dalam bagian ini yaitu: (1) alasan perlunya evaluasi hasil belajar peserta didik, (2) batasan evaluasi hasil belajar peserta didik, (4) teknik-teknik evaluasi hasil belajar peserta didik, (5) kriteria-kriteria evaluasi hasil belajar peserta didik, dan (6) tindak lanjut evaluasi hasil belajar peserta didik

g) Mengatur Kenaikan Tingkat Peserta Didik

Kenaikan kelas dapat diatur sesuai dengan kebijakan dari masing-masing sekolah. Dalam kenaikan kelas sering terjadi masalah-masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah ini dapat diperkecil jika data-data tentang hasil evaluasi siswa obyektif dan mendayagunakan fungsi. Juga para guru harus berhati-hati dalam memberikan nilai hasil evaluasi belajar kepada siswa.

h) Mengatur Peserta Didik yang Mutasi dan Drop Out

Mutasi dan drop out seringkali membawa masalah di dunia pendidikan. Oleh karena itu, keduanya harus ditangani dengan baik, agar tidak mengakibatkan keruwetan dan keribetan yang berlarut-larut, sehingga pada akhirnya akan mengganggu aktivitas sekolah secara keseluruhan.

i) Kode Etik, Pengadilan, Hukuman dan Disiplin Peserta Didik

Pendidikan didasarkan atas norma-norma tertentu bagi peserta didik. Norma-norma dan aturan-aturan tersebut, mengharuskan peserta didik untuk mengikutinya. Selain itu, para pendidik selayaknya juga menjadi contoh terdepan dalam hal penataan terhadap tradisi dan aturan yang dikembangkan di lembaga pendidikan.⁴⁸

4. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan pendidikan atau disebut juga dengan pembiayaan pendidikan adalah sejumlah kegiatan yang berhubungan

⁴⁸ Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, ..., hal. 18.

dengan pengadaan keuangan, pemanfaatan keuangan hingga pertanggung jawaban keuangan dengan harapan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu lembaga pendidikan merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan proses belajar-mengajar di sekolah bersama komponen-komponen yang lain.⁴⁹ Artinya setiap kegiatan yang dilakukan lembaga pendidikan memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Sehingga komponen keuangan dan pembiayaan perlu dikelola dengan sebaik-baiknya, agar anggaran yang ada dapat dimanfaatkan dengan maksimal untuk menunjang terwujudnya tujuan pendidikan.

Di sisi lain, pembiayaan pendidikan adalah merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesionalisme guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan, buku pelajaran, alat tulis kantor, pendukung kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.⁵⁰

Dengan demikian pembiayaan pendidikan merupakan komponen yang esensial dan tidak dapat terpisahkan dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar.⁵¹ Sebab tanpa dukungan finansial yang cukup, pengelola lembaga pendidikan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan lembaga pendidikan yang di pimpinnya.⁵²

Secara umum sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu lembaga pendidikan dapat dikelompokkan dalam tiga sumber, yaitu:⁵³ Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah ataupun keduanya yang bersifat umum atau khusus;

⁴⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 47.

⁵⁰ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Rosdakrya, 2000, hal. 12.

⁵¹ Ferdi, "Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*," Vol. 19 No. 4 Tahun 2013, hal. 566.

⁵² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 163.

⁵³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 48.

- a) Orang tua peserta didik; dan
- b) Masyarakat baik mengikat ataupun tidak mengikat.

Berkaitan penerimaan keuangan dari orang tua dan Dalam undang-undang Sistem Pendidikan nomor 20 tahun 2003 pasal 46 ayat 1 dinyatakan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.² Selanjutnya pada pasal 49 ayat 3 juga dinyatakan bahwa dana pendidikan dari pemerintah dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengelolaan memiliki tiga tahapan penting yaitu perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian (evaluasi), ketiga tahapan tadi apabila diterapkan dalam manajemen keuangan adalah menjadi tahap perencanaan keuangan (*budgeting*), dan tahap pelaksanaan (*accounting*), dan tahap penilaian atau auditing.⁵⁴

- a) Perencanaan Anggaran (*Budgeting*)

Budgeting adalah kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan kedalam penampilan operasional yang dapat di ukur, menganalisis alternatif, pencapaian tujuan, dengan analisis cost effectiveness, membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk mencapai sasaran.⁵⁵ Jones dalam Mulyasa menyatakan bahwa *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.⁵⁶

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat beberapa bentuk desain anggaran diantaranya:

- 1) Anggaran butir per butir (*line item budget*) merupakan bentuk anggaran dimana setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori.
- 2) Anggaran program (*program budget system*) merupakan anggaran yang dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program yang akan dilakukan.
- 3) Anggaran berdasarkan hasil (*performance budget*), bentuk anggaran ini menekankan pada hasil dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran. Hasil akhir dalam suatu program dipecah dalam bentuk beban kerja dan hasil yang

⁵⁴ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 257.

⁵⁵ Nur Komariah, "Konsep Manajemen Keuangan Pendidikan," dalam *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, Vol. VI, No. 1 Tahun 2018, hal. 72.

⁵⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 48

dapat diukur, hasil pengukuran tersebut dipergunakan untuk menghitung dana masuk dan tenaga yang dipergunakan dalam suatu program.

- 4) Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran/SP4 (*planning programming budgeting system/PPBS*) yaitu kerangka kerja dalam perencanaan anggaran dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis.⁵⁷

b) Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan (*Accounting*)

Definisi dari sudut pandang proses kegiatan apabila ditinjau dari sudut kegiatannya, akuntansi didefinisikan sebagai “proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data keuangan suatu organisasi”. Definisi ini menunjukkan bahwa kegiatan akuntansi merupakan tugas yang kompleks dan menyangkut berbagai kegiatan. Pada dasarnya, akuntansi harus:

- (1) Mengidentifikasi data mana yang berkaitan atau relevan dengan keputusan yang akan diambil.
- (2) Memproses atau menganalisis data yang relevan.
- (3) Mengubah data menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.⁵⁸

c) Evaluasi Pembiayaan Pendidikan (*Evaluating*)

Evaluasi merupakan salah satu langkah tahapan manajemen pembiayaan yang difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan dan pelaksanaan pembiayaan. Matin mengemukakan bahwa Evaluasi adalah aktivitas melakukan pengukuran untuk menilai perkembangan keberhasilan pelaksanaan rencana dan program berdasarkan kriteria tertentu.⁵⁹

Selain itu, Arsyad menyatakan bahwa evaluasi pembiayaan pendidikan merupakan alat untuk mengukur dari melihat hasil rencana yang dicanangkan pada planning. Memberikan imbalan kepada staff sesuai kinerja yang ditunjukkan, dan merancang serta merencanakan kembali sambil memperbaiki hal-hal yang belum sempurna.⁶⁰

Dari tahap evaluasi ini, muncullah tahapan *auditing*. Auditing adalah semua kegiatan yang menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran

⁵⁷ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, ..., hal. 53–54.

⁵⁸ Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 56.

⁵⁹ Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Gafindo, 2014, hal. 205.

⁶⁰ Ashar Arsyad, *Pokok Manajemen*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002, hal. 20.

atau penyerahan uang yang dilakukan bendahara kepada pihak yang berwenang.⁶¹ Sehingga hal ini menuntut kepala sekolah kemampuan manajerial kepala sekolah dalam melakukan pengendalian pengeluaran keuangan sekolah selaras dengan rencana anggaran belanja yang telah ditetapkan.

5. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.⁶² Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.⁶³

Dengan demikian, pengelolaan sarana prasarana adalah kegiatan menata, mulai dari perencanaan (analisis kebutuhan), pengadaan, inventarisasi, pendistribusian, pemanfaatan, pemeliharaan, pemusnahan dan pertanggungjawaban terhadap barang-barang bergerak dan tidak bergerak, perabot sekolah, alat-alat belajar dan lain-lain.⁶⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Mulyasa bahwa pengelolaan sarana dan prasarana adalah mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatannya meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.⁶⁵

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat dipahami bahwa manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Pengaturan ini dilakukan dimaksudkan untuk menunjang keberhasilan proses pembelajaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

⁶¹ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan, ...*, hal. 198.

⁶² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 2.

⁶³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 49.

⁶⁴ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan, ...*, hal. 121.

⁶⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 87.

6. Pengelolaan Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Sekolah dan masyarakat adalah lingkungan hidup yang tidak dapat dipisahkan. Sekolah sebagai tempat belajar sedangkan lingkungan masyarakat merupakan tempat implikasi dari proses pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan. Apa dan bagaimana belajar di sekolah selalu dikaitkan dengan kegunaannya bagi peningkatan hidup dan kehidupan dimasyarakat. Dengan demikian, Pidarta⁶⁶ menyatakan bahwa antara lembaga pendidikan dan masyarakat harus terjadi komunikasi dua arah untuk bisa saling memberi dan menerima.

Dengan adanya hubungan yang saling memberi dan menerima antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitarnya maka suatu lembaga pendidikan harus merealisasikan apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan warga masyarakat tersebut secara total, integrated, dan optimal karena lembaga pendidikan memberika sesuatu yang sangat berharga terhadap masyarakat.⁶⁷

Sehingga Komunikasi dan kerjasama yang baik akan membuat pandangan masyarakat yang salah tentang pendidik menjadi benar. Pendidik tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik anak didik. Pendidik tidak hanya mementingkan gaji saja, tetapi pendidikan dan pengajaran anak didik merupakan aspek yang paling utama dalam pendidikan di lembaga pendidikan.⁶⁸

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa hubungan yang baik antara lembaga pendidikan dengan masyarakat dapat mempengaruhi rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan suatu lembaga pendidikan. Karena masyarakat yang terbina dengan baik akan merasa bahwa sekolah juga miliknya yaitu milik bersama, yang perlu dipelihara, dipertahankan, dan dimajukan. Sehingga hal ini dapat mempengaruhi terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga dapat menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas.

Dengan demikian, Mulyasa⁶⁹ menyatakan bahwa kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah.

⁶⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 191.

⁶⁷ Setiadi, *Sekolah dan masyarakat Belajar*, Jakarta: Rajawali Press, 1988, hal. 192.

⁶⁸ Munirwan Umar, "Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Dalam Pendidikan," dalam *Jurnal Edukasi*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2016, hal. 22.

⁶⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 51.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Sehingga hubungan yang harmonis ini dapat membentuk:

- a) Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
- b) Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
- c) Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

7. Pengelolaan Layanan Khusus

Pengelolaan Layanan Khusus Sekolah berperan aktif dalam penunjang pelaksanaan kegiatan belajar dan pembelajaran peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung. Layanan Khusus di sekolah ditujukan untuk peserta didik dapat melengkapi usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan diantaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan sekolah dan kantin sekolah.⁷⁰

Dalam hal ini, Rifa'i mengatakan bahwa Layanan khusus di sekolah adalah penataan semua sumber (manusia dan non-manusia) dalam rangka penyelenggaraan layanan secara khusus kepada peserta didik guna mencapai tujuan lembaga/sekolah secara lebih optimal. Adapun layanan khusus di sekolah meliputi manajemen bimbingan konseling, perpustakaan, dan kesehatan.⁷¹

a) Layanan Bimbingan konseling

Bimbingan adalah proses pemberian bantuan yang dilakukan orang yang ahli kepada seorang atau beberapa orang individu, baik anak-anak, remaja maupun dewasa, agar orang yang dibimbing dapat mengembangkan kemampuan dirinya sendiri dan mandiri, dengan memanfaatkan kekuatan individu dan sarana yang ada dapat dikembangkan berdasarkan norma-norma yang berlaku. Sedangkan konseling adalah proses pemberian bantuan yang dilakukan melalui wawancara konseling oleh seorang ahli (konselor) kepada individu yang sedang mengalami sesuatu

⁷⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Refika Aditama, 2009, hal. 28.

⁷¹ Muhammad Rifa'i, *Manajemen Peserta Didik (Pengelolaan Peserta Didik Untuk Efektivitas Pembelajaran)*, Medan: Widya Puspita, 2018, hal. 132.

masalah (klien) yang bermuara pada teratasinya masalah yang dihadapi oleh klien.⁷²

Pernyataan di atas, dapat dimaknai bahwa bimbingan konseling adalah proses pemberian bantuan yang diberikan oleh konselor kepada peserta didik agar mencapai kemandirian, proses tersebut dilakukan atau hubungan timbal balik melalui pertemuan tatap muka.

b) Layanan Perpustakaan

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya dikelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun dirumah. Disamping itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengethahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode yang bervariasi, misalnya belajar individual.⁷³

Perpustakaan sekolah sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam sistem pendidikan di sekolah memiliki beberapa fungsi yang urgen. Fungsi perpustakaan sekolah dijelaskan Yahya⁷⁴ sebagai berikut: (1) menyediakan buku teks pelajaran bagi kebutuhan peserta didik dan pendidik, (2) menyediakan buku dan sumber lain pendukung kurikulum sekolah, (3) memfasilitasi kebutuhan buku teks dan pelajaran bagi peserta didik kesetaraan, (4) menyediakan sumber atau bahan bacaan yang berbasis teknologi, seperti film-film dokumentasi, sejarah dan berbagai animasi yang dapat memperjelas pembelajaran, dan (5) menyediakan fasilitas yang memungkinkan peserta didik dapat mengakses materi atau bahan yang sering menjadi tugas peserta didik.

c) Layanan Kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah lazimnya disebut dengan unit kesehatan siswa (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha untuk membina dan mengembangkan kebiasaan dan perilaku hidup sehat pada peserta didik usia sekolah yang dilakukan secara menyeluruh (komprehensif) dan terpadu (*integrative*). Untuk optimalisasi program UKS perlu ditingkatkan peran serta peserta didik sebagai subjek dan bukan hanya objek. Dengan UKS ini diharapkan mampu menanamkan sikap dan perilaku hidup sehat

⁷² Prayitno dan Eman Amti, *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 99.

⁷³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, ...*, hal. 52.

⁷⁴ Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, hal.

pada dirinya sendiri dan mampu menolong orang lain. Dari pengertian ini maka UKS dikenal pula dengan *child to child programme*. Program dari anak, oleh anak, dan untuk anak untuk menciptakan anak yang berkualitas.⁷⁵

Berdasarkan uraian di atas, Sarnoto menyebutkan bahwa salah satu komponen penting dalam pengelolaan pendidikan adalah pengelolaan sumber daya pendidik sebagai orang yang terlibat langsung dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif.⁷⁶ Pernyataan senada disebutkan oleh Shabir⁷⁷ bahwa tenaga pendidik menjadi faktor yang menentukan kualitas pendidikan karena tenaga pendidik berhadapan langsung dengan para peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas.

Berdasarkan pendapat Sarnoto dan Shabir di atas menunjukkan bahwa tenaga pendidik merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dalam pendidikan dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Pernyataan ini sebagaimana disebutkan dengan jelas oleh Veithzal Rivai⁷⁸ bahwa tenaga pendidik sebagai manusia adalah kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh sumber daya yang ada di bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan untuk kemaslahatan umat.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan fokus membahas tentang komponen pengelolaan tenaga pendidik secara efektif untuk mewujudkan tenaga pendidik yang kompeten sehingga dapat membantu dalam tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

C. Pengelolaan Tenaga Pendidik

Pendidik adalah subjek paling penting dalam pendidikan, karena pembelajaran sebagai bagian dari proses pendidikan di sekolah tidak dapat terjadi tanpa adanya seorang pendidik, maka keberadaan pendidik dalam lembaga pendidikan tidak dapat dinafikan. Oleh karena itu, Mulyasa menyebutkan bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan

⁷⁵ Muhammad Rifa'i, *Manajemen Peserta Didik (Pengelolaan Peserta Didik Untuk Efektivitas Pembelajaran)*, ..., hal. 154.

⁷⁶ Ahmad Zain Sarnoto, "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," dalam *Jurnal Madani Institute*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2017, hal. 10.

⁷⁷ Shabir, "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru," dalam *Jurnal Auladuna*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2015, hal. 222.

⁷⁸ Veithzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan*, Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020, hal. 2.

oleh keberhasilan seorang kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan tenaga pendidik yang tersedia di sekolah.⁷⁹

Pengelolaan sumber daya pendidik merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya pendidik dalam aktivitas suatu lembaga.⁸⁰ Menurut Pidarta, pengelolaan tenaga pendidik ialah memperhatikan orang-orang dalam lembaga, yang merupakan salah satu sub sistem pengelolaan. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih, mengembangkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka.⁸¹

Selain itu, Mangkunegara menyebutkan bahwa pengelolaan tenaga pendidik merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁸²

Adapun Nawawi menyatakan pengelolaan sumber daya pendidik adalah proses mendayagunakan orang sebagai tenaga pendidik secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal sehingga dapat bermanfaat bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan.⁸³

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan tenaga pendidik adalah proses untuk mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh pendidik agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan pemeliharaan, serta evaluasi.

D. Aktivitas Pengelolaan Tenaga Pendidik

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

Perencanaan tenaga pendidik merupakan bagian dari proses pengelolaan tenaga pendidik dimana proses perencanaan ini menjadi langkah awal dalam menentukan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Proses perencanaan tenaga pendidik merupakan bagian dari fungsi yang sangat mendasar dari

⁷⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 151.

⁸⁰ TjuTju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu penelitian)*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 1.

⁸¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia, ...*, hal. 108.

⁸² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, ...*, hal. 2.

⁸³ Hadari Nawawi, *Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005, hal. 42.

suatu lembaga, sehingga jika perencanaan dilakukan secara efektif dan efisien maka proses pendidikan yang telah ditetapkan dapat terwujud.

Secara normatif telah dijelaskan dalam Al-Qur`an dijelaskan tentang suatu perencanaan sebagaimana firman Allah SWT surah Al-Hasyr/59:18 sebagai berikut,

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

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Menurut Ali ash-Shabuni menyatakan bahwa lafadz “*wa al-tandzur nafsun mā qaddamat lighat*” adalah hendaknya masing-masing individu memperhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi hari kiamat.⁸⁴ Ayat ini memberikan pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam dunia manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis disebut dengan istilah perencanaan atau *planning*.⁸⁵

Kurniawati menambahkan bahwa dalam surat Al Hasyar ayat 18 Allah SWT memerintahkan umatnya untuk memperhatikan dan menganalisis setiap perbuatannya untuk masa yang akan datang yakni untuk menghadapi hari kiamat.⁸⁶ Artinya sebelum seseorang melakukan suatu perbuatan hendaklah memperhatikan konsekuensi yang akan didapatkan dari perbuatannya, sehingga tidak menjadi orang yang merugi. Karena perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan.⁸⁷

Perencanaan tenaga pendidik adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan lembaga pendidikan pada waktu dan tempat yang tepat, dan melaksanakan tugas sebagaimana

⁸⁴ Muhammad Ali ash-Shabuni, *Shafwat al-Tafasir*, Beirut: Dar al-Fikr, tt, hal. 355.

⁸⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Penerbit Erlangga, 2007, hal. 30.

⁸⁶ Dhoni Kurniawati, “Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern,” *Tesis*, Lampung: PPs UIN Raden Intan Lampung, 2018, hal. 350.

⁸⁷ Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam: Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2016, hal. 29.

diharapkan.⁸⁸ Sehingga dapat membantu mencapai tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.⁸⁹ Lebih lanjut Sarnoto menyebutkan bahwa perencanaan adalah memilih serangkaian kegiatan kemudian memutuskan apa saja yang harus dilaksanakan, kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan, serta bagaimana dan siapa yang harus melakukannya.⁹⁰

Pernyataan senada disampaikan oleh Widodo bahwa perencanaan tenaga pendidik adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan lembaga pendidikan terhadap kebutuhan tenaga pendidik, sehingga lembaga pendidikan dapat menentukan langkah yang harus diambil untuk mencapainya.⁹¹

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan tenaga pendidik adalah aktivitas untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik saat ini maupun yang akan datang, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, sebelum menyusun perencanaan, menurut Mulyasa⁹² perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (*job description*) yang berguna dalam menentukan jumlah tenaga pendidik yang diperlukan. Kemudian spesifikasi pekerjaan (*job specification*) untuk mengetahui kualitas minimum calon tenaga pendidik yang akan diterima dan diperlukan untuk menjalankan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Perencanaan sangat penting dilakukan oleh setiap pengelola lembaga pendidikan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik dalam melaksanakan berbagai program pendidikan sehingga tujuan suatu lembaga pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

a. Tujuan Perencanaan Tenaga Pendidik

Tujuan perencanaan sumber daya pendidik adalah untuk menjamin penggunaan yang optimal terhadap sumber daya pendidik pada lembaga saat ini, menyediakan sumber daya

⁸⁸ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: : Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hal. 39.

⁸⁹ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016, hal. 250.

⁹⁰ Ahmad Zain Sarnoto, "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an : Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif al-Qur'an," dalam *Jurnal Madani Institute* Vol. 5 No. 2 Tahun 2016, hal. 99.

⁹¹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hal.33.

⁹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 152.

pendidik yang dibutuhkan oleh lembaga di masa akan datang baik dalam hal kualitas maupun kuantitas.

Secara sistematis dibuatnya perencanaan tenaga pendidik untuk membantu pengelola dalam mengambil keputusan tentang tenaga pendidik yang ada dan dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.⁹³ Dengan demikian Sedarmayanti menegaskan bahwa tujuan perencanaan sumber daya pendidik yaitu:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi jabatan dalam organisasi/perusahaan.
 - 2) Menjamin tersedianya pegawai masa kini dan masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
 - 3) Menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas.
 - 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
 - 5) Menghindari kelebihan/kekurangan pegawai.
 - 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
 - 7) Menjadi pedoman melaksanakan mutasi (vertical/horizontal) dan pensiun pegawai.
 - 8) Menjadi dasar melakukan penilaian pegawai.⁹⁴
- b. Proses Perencanaan Tenaga Pendidik

Sebagai sebuah proses, perencanaan tenaga pendidik melibatkan serangkaian kegiatan. Sedarmayanti⁹⁵ menguraikan empat kegiatan tersebut yaitu persediaan tenaga pendidik saat sekarang, perkiraan *supply* dan *demand* tenaga pendidik, pengadaan tenaga pendidik yang berkualitas, sistem pengawasan dan evaluasi sebagai umpan balik pada sistem. Kegiatan peramalan dilakukan dengan membandingkan antara kebutuhan atau tuntutan dan ketersediaan. Hal ini dapat menghasilkan tiga kemungkinan seperti yang dikemukakan Mondy dalam Winarti⁹⁶: (1) antara supply dan demand adalah sama; (2) surplus, maka yang dilakukan organisasi adalah penarikan tenaga kerja, pengurangan jamkerja,

⁹³ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, 2014, hal.50.

⁹⁴ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja, ...*, hal. 44.

⁹⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2001, hal. 12.

⁹⁶ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," dalam *Jurnal Tarbiyatuna*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2018, hal. 6.

pensiun dini, dan pemberhentian; (3) kekurangan, maka yang dilakukan adalah melakukan perekrutan melalui proses seleksi.

Lebih rinci Nawawi⁹⁷ mengemukakan dua kegiatan utama dalam perencanaan sumber daya pendidik yaitu: kegiatan analisis volume dan beban kerja, serta kegiatan analisis kemampuan sumber daya pendidik yang dimiliki lembaga pendidikan. Dari kegiatan analisis volume dan beban kerja yang telah diserasikan dengan rencana strategik maupun rencana operasional lembaga, maka dapat diperoleh informasi kebutuhan tenaga pendidik yang presisi, penentuan teknik peramalan yang dilakukan dan penetapan perkiraan kebutuhan akan tenaga pendidik untuk jangka pendek hingga jangka panjang.

Mangkuprawira⁹⁸ membagi teknik dalam meramalkan atau mengestimasi kebutuhan sumber daya pendidik menjadi teknik peramalan jangka pendek dan jangka panjang. Teknik peramalan jangka pendek meliputi analisis anggaran dan analisis beban kerja. Peramalan kebutuhan sumber daya pendidik dapat pula dicapai dengan proses penganggaran. Jumlah, kualifikasi, dan kualitas pegawai yang diperlukan turut ditentukan oleh jumlah anggaran. Analisis beban kerja menentukan beban kerja seorang tenaga kerja, dan hal tersebut sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja organisasi menurut jenis pekerjaannya. Sedangkan peramalan jangka panjang meliputi analisis permintaan unit maupun organisasi, pendapat pakar, analisis tren, analisis statistik, analisis bagan penempatan serta analisis Markov.

Mondy dalam Winarti⁹⁹ menyebutkan bahwa analisis permintaan unit disebut juga pendekatan *Bottom-Up* yaitu teknik peramalan dimana mulai dari level terendah hingga yang tertinggi, tiap level berkewajiban melakukan peramalan kebutuhan sumber daya pendidik sehingga di akhir akan menghasilkan estimasi agregat kebutuhan sumber daya pendidik. Pendekatan ini menganggap setiap pimpinan di setiap unit kerja mengetahui kebutuhan bawahannya. Analisis permintaan keorganisasian disebut pendekatan *topdown* atau disebut juga *zero-base forecasting*. Pada pendekatan tersebut menggunakan kondisi sumber daya pendidik yang dimiliki organisasi saat ini sebagai

⁹⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, ..., hal. 149-151.

⁹⁸ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004, hal. 88-92.

⁹⁹ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," ..., hal. 7.

dasar untuk menentukan kebutuhan pengadaan staf (*staffing*) di mendatang. Kunci dari teknik peramalan ini adalah analisis mendalam mengenai kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.

Yang termasuk dalam analisis tren adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Ekstrapolasi merupakan teknik peramalan dengan cara melakukan proyeksi atau penggambaran akan kecenderungan-kecenderungan masa lalu dibawa ke masa depan masa depan. Sedangkan indeksasi adalah suatu teknik peramalan kebutuhan tenaga pendidik di masa mendatang dengan melakukan penyesuaian atas indeks-indeks tertentu.¹⁰⁰ Analisis Markov, yaitu menganalisis pola perpindahan aliran personalia yang meliputi: tenaga pendidik yang pindah, naik dan turun posisi, keluar organisasi, dan mengubah perilaku dan potensi tenaga pendidik dalam suatu lembaga.

Sedangkan dari kegiatan analisis kemampuan tenaga kerja yang dimiliki diperoleh informasi jumlah dan spesifikasi keahlian tenaga kerja yang dimiliki. Selanjutnya juga dilakukan analisis pasar tenaga kerja di luar organisasi sehingga juga dapat diperoleh informasi potensi tenaga kerja yang dapat direkrut. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menetapkan perkiraan *supply* tenaga kerja. Dari dua kegiatan analisis tersebut maka dapat dilakukan penetapan kebutuhan sumber daya pendidik dan diakhiri dengan kegiatan pemenuhan baik dari luar ataupun dari dalam organisasi itu sendiri.¹⁰¹

c. Syarat-Syarat Perencanaan Tenaga Pendidik

Beberapa syarat yang harus dipenuhi sehingga perencanaan dapat dikatakan baik, ialah :

- 1) Melalui rencana dapat mempermudah setiap upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sejak penyusunan hingga pelaksanaannya perlu melibatkan semua pihak, karena rencana hanyalah sebagai alat dan bukan tujuan sehingga melalui rencana yang dibuat dengan baik dapat mencapai tujuan perusahaan;
- 2) Penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dengan kemampuan dan pengetahuan yang memadai.
- 3) Penyusunan perencanaan harus mereka yang ahli dan berpengalaman di bidangnya.

¹⁰⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 63-64.

¹⁰¹ Endah Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan," ..., hal. 8.

- 4) Perencanaan yang baik perlu adanya kombinasi antara *top down* dan *bottom up*;
 - 5) Perencanaan disusun harus didasarkan pada data yang akurat dan telah melalui tahapan uji coba;
 - 6) Perencanaan perlu disertai dengan program kerja atau *action plan*;
 - 7) Perencanaan perlu secara jelas menggambarkan skala prioritas;
 - 8) Perencanaan disusun dengan cara dan bahasa yang sederhana sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya, terutama bagi mereka yang tidak terlibat dalam penyusunan perencanaan;
 - 9) Perencanaan yang baik adalah yang fleksibel, sebagai antisipasi perubahan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu;
 - 10) Tersedia celah-celah untuk pada suatu saat tertentu terpaksa dilakukan penyimpangan
 - 11) Dalam penyusunan hendaknya telah diperhitungkan kemungkinan faktor-faktor ketidakpastian;
 - 12) Perencanaan dihitung serealistis mungkin, dengan mengabaikan keinginan-keinginan pihak tertentu;
 - 13) Perencanaan yang disusun adalah rencana yang mungkin dapat dilaksanakan, artinya realistik.¹⁰²
- d. Tahapan Perencanaan Tenaga Pendidik

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya bahwa perencanaan tenaga pendidik adalah aktivitas yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mendapatkan sejumlah tenaga pendidik dalam mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, diperlukan beberapa tahapan yang sistematis untuk mencapai tujuan tersebut. Veitshal Rivai menyebutkan beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh Pengelola lembaga dalam perencanaan tenaga pendidik, yaitu:

- 1) Menganalisis Tujuan Perusahaan

Dengan mengetahui tujuan dan arah perusahaan, dapat memberikan ide maupun gambaran tentang pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu perusahaan. Artinya dengan mengetahui visi dan misi suatu lembaga pendidikan akan menjadi dasar dalam melaksanakan program-program yang ada dalam suatu lembaga pendidikan.

¹⁰² Veitshal Rivai Zainal, *et. al.*, *Islamic Human Capital Management (Manajemen Sumber Daya Insani)*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hal. 44.

2) Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia

Maksudnya adalah mengetahui informasi-informasi tentang sumber daya manusia yang ada saat ini, mulai dari jumlah tenaga kerja, kapasitas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, kinerja hingga potensi yang dimiliki oleh pegawai yang ada. Artinya seorang pengelola atau kepala sekolah harus mempunyai dokumen yang lengkap tentang keadaan pendidik yang dimiliki, kemudian dilakukan pemetaan.

Inventarisasi sumber daya pendidik perlu dikembangkan agar sesuai antara tujuan sekolah dengan kemampuan dan kualifikasi tenaga pendidik yang dimiliki, serta kebutuhannya secara tepat.¹⁰³

3) Perkiraan Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia

Setelah dilakukan inventarisasi, maka langkah selanjutnya adalah perusahaan melakukan pertimbangan tentang diperlukan atau tidaknya penambahan pegawai, apakah perlu peningkatan produktivitas dan kemampuan dari pegawai yang dimiliki saat ini. Artinya hasil inventarisasi tenaga pendidik yang dimiliki saat ini, akan menjadi dasar bagi lembaga pendidikan dalam melakukan rekrutmen maupun pelatihan dan pengembangan.

4) Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini, *Human Resource* melakukan perbandingan antara permintaan dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Artinya, sebelum melakukan rekrutmen pengelola lembaga harus melakukan inventarisasi tenaga pendidik untuk mengetahui kebutuhan pendidik.

5) Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia

Langkah ini dilakukan dengan mempertimbangkan hasil perkiraan kesenjangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Untuk kemudian apakah diperlukan rekrutmen, pelatihan, mutasi atau transfer antara departemen, atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

6) Pemantauan, Pengendalian dan Umpan Balik

Setelah menerapkan rencana tindakan sumber daya manusia, persediaan sumber daya manusia harus diperbaharui selama periode tertentu. Maka rencana aksi ini harus dipantau dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahannya untuk diambil tindakan selanjutnya.¹⁰⁴

¹⁰³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan ...*, hal. 122.

¹⁰⁴ Veithzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan, ...*, hal. 123.

- e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Tenaga Pendidik
Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan sumber daya pendidik suatu organisasi.

1) Faktor Internal

Sedarmayanti¹⁰⁵ mengemukakan faktor internal yang turut mempengaruhi seperti: rencana strategik dan rencana operasional organisasi, anggaran untuk sumber daya pendidik, peramalan pembiayaan, pengembangan organisasi, desain organisasi dan desain pekerjaan. Kemampuan sebuah organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkejakan sumber daya pendidik yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan sumber daya pendidik. Perencanaan sumber daya pendidik tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan sumber daya pendidik yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun sumber daya pendidik yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan sumber daya pendidik sebuah organisasi.

2) Faktor Eksternal

Nawawi¹⁰⁶ mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan sumber daya pendidik yang dilakukan seperti: ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan sumber daya pendidik. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan sumber daya pendidik. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan jugaberpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah

¹⁰⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, ..., hal. 13.

¹⁰⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, ...,hal. 155-162.

organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan sumber daya pendidik yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi sumber daya pendidik yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. Dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan sumber daya pendidik yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan sumber daya pendidik yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan sumber daya pendidik oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya pendidik sebuah organisasi diantaranya faktor ketenagakerjaan, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Setelah perencanaan tersusun dengan baik, kegiatan selanjutnya adalah melakukan rekrutmen tenaga pendidik untuk melaksanakan perencanaan yang telah dibuat. Rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan sejumlah tenaga pendidik yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan sesuai dengan kebutuhan.

Mulyasa menyatakan bahwa rekrutmen adalah suatu upaya dalam mencari dan mendapatkan beberapa calon tenaga pendidik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, untuk kemudian dipilih calon yang terbaik.¹⁰⁷ Sedangkan Hadari menyatakan rekrutmen adalah suatu proses dalam mendapatkan sejumlah calon tenaga pendidik yang qualified untuk jabatan dan pekerjaan utama dalam suatu lembaga pendidikan.¹⁰⁸

Adapun Veithzal Rivai menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan

¹⁰⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2013, hal. 153.

¹⁰⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001, hal. 169.

sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.¹⁰⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen merupakan suatu proses menarik, menyeleksi, menentukan dan menetapkan calon tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan yang dilakukan secara terencana dan bertahap sesuai dengan aturan yang berlaku dan telah disepakati secara bersama. Rekrutmen bukan sekedar merekrut tenaga pendidik sebanyak-banyaknya, tetapi dalam jumlah tertentu dan harus memiliki kompetensi, kecakapan, kemampuan dalam mendidik dan mengajar sesuai dengan bidangnya.

Sebagaimana pendapat Wilson Bangun yang menyatakan rekrutmen merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Artinya penarikan tenaga pendidik berkaitan dengan kebutuhan sesuai jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.¹¹⁰ Oleh karena itu, rekrutmen harus dirancang dengan baik untuk mendapatkan tenaga pendidik yang benar-benar qualified.

a. Tujuan Rekrutmen

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.¹¹¹ Tujuan lain dari rekrutmen menurut Gorton dalam Ibrahim Bafadhal adalah untuk menentukan calon pegawai yang betul-betul baik dan paling memenuhi kualifikasi di posisi tertentu. Upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang baik tidaklah mudah, maka proses rekrutmen harus benar-benar selektif, sehingga hasil dari rekrutmen tersebut mendapatkan individu yang paling qualified.¹¹²

Untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen membutuhkan pemahaman yang tidak hanya sekedar pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah

¹⁰⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal. 158.

¹¹⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 140.

¹¹¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 150.

¹¹² Ibrahim Bafadhal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 21.

kesempatan kerja yang ditawarkan cocok atau tidak dan yang paling penting terciptanya interaksi antara pelamar dengan organisasi yang memikat dan menyeleksi. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

Adapun tujuan utama dilaksanakannya rekrutmen tenaga pendidik adalah pengadaan pendidik yang tepat di bidang tertentu, sehingga pendidik tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan untuk waktu yang lama pada lembaga pendidikan. Jika terjadi kesalahan dalam merekrut orang yang tidak tepat, maka akan sangat besar pengaruh dan dampaknya terhadap lembaga pendidikan. Oleh karena itu dalam proses rekrutmen tujuannya harus jelas, terukur dan terarah. Sehingga lembaga pendidikan membutuhkan pendidik baru untuk mengisi kekosongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan belajar mengajar (KBM) dapat berjalan dengan baik sebagaimana biasanya.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa tujuan rekrutmen adalah sebagai berikut:¹¹³

- 1) Mendapatkan tenaga pendidik dalam jumlah tertentu.
- 2) Mendapatkan tenaga pendidik yang memiliki karakteristik sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya.
- 3) Memastikan bahwa seluruh posisi jabatan yang dibutuhkan dapat diisi oleh orang yang tepat.
- 4) Menjamin lembaga pendidikan mampu mencapai tujuannya walaupun tingkat persaingan semakin ketat.

Walaupun tujuannya terlihat sederhana, namun prosesnya sangat kompleks, memakan waktu yang cukup lama dan menghabiskan biaya yang besar, dan mudah terjadinya kesalahan dalam merekrut orang yang tepat. Kesalahan memilih orang yang tepat berdampak besar bagi sekolah. Hal ini bukan saja karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri membutuhkan waktu, biaya dan tenaga, namun juga karena perekrutan calon pendidik yang salah dapat berdampak pada efisiensi, dan produktivitas lembaga pendidikan. Jika pendidik sudah memiliki kualitas sebagai pendidik yang profesional, maka tanggung jawab dan kewajiban seorang pendidik akan terlaksana dengan baik.

b. Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Dalam rangka mendapatkan calon tenaga pendidik yang profesional, memenuhi kualifikasi, dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu tidaklah mudah. Ada beberapa prinsip

¹¹³ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Andi Offset, 2015, hal. 136.

yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik, yaitu:

- 1) Rekrutmen tenaga pendidik harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Rekrutmen tenaga pendidik harus dilakukan secara objektif. Artinya panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus secara objektif. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus, dan sebaliknya pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.
- 3) Agar didapatkan calon yang profesional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pendidik.¹¹⁴

Adapun Veithzal Rivai menyatakan beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan rekrutmen, yaitu:¹¹⁵

- 1) Mutu tenaga pendidik yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - a) Analisis pekerjaan
 - b) Deskripsi pekerjaan
 - c) Spesifikasi pekerjaan
- 2) Jumlah tenaga pendidik yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 - b) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- 5) Fleksibilitas.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa pengelola harus memperhatikan prinsip-prinsip tersebut dengan baik, untuk mendapatkan tenaga pendidik yang potensial. Karena konsep, tujuan dan prinsip dalam rekrutmen dan pelaksanaan di lapangan harus sejalan sehingga tidak muncul masalah dalam pendidikan,

¹¹⁴ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, ..., hal. 2.

¹¹⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 161.

seperti penempatan pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

c. Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Menurut Ibrahim Bafadal, proses rekrutmen tenaga pendidik dapat dilakukan melalui empat kegiatan, yaitu: persiapan rekrutmen tenaga pendidik, penyebaran pengumuman penerimaan tenaga pendidik baru, penerimaan lamaran tenaga pendidik baru, dan seleksi pelamar. Berikut ini kegiatan yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik.¹¹⁶

1) Persiapan Rekrutmen

Persiapan rekrutmen tenaga pendidik baru harus dipersiapkan dengan dengan sangat baik, sehingga melalui rekrutmen tersebut lembaga bisa memperoleh tenaga pendidik yang baik. Adapun kegiatan persiapan rekrutmen tenaga pendidik baru meliputi:

- a) Pembentukan panitia rekrutmen
- b) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan tenaga pendidik, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.
- c) Penetapan syarat-syarat yang harus dimiliki untuk melamar menjadi tenaga pendidik baru.
- d) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga pendidik baru
- e) Penetapan jadwal rekrutmen tenaga pendidik baru
- f) Penyiapan fasilitas yang diberlakukan dalam proses rekrutmen tenaga pendidik baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- g) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran tenaga pendidik baru.
- h) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

2) Penyebaran Pengumuman

Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar, dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik

¹¹⁶ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, ..., hal. 30.

berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

3) Penerimaan Lamaran

Pada tahapan ini, setelah panitia mulai menerima lamaran yang masuk dari para pelamar, maka kegiatan yang harus dilakukan oleh panitia meliputi:

- a) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- b) Mengecek semua kelengkapan yang harus diserahkan bersama surat lamaran.
- c) Mengecek semua isian yang terdapat di dalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- d) Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar. Untuk melamar, seorang diharuskan mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut harus dilengkapi dengan berbagai surat keterangan, seperti ijazah, surat keterangan kelahiran yang menunjukkan umur pelamar, surat keterangan Warga Negara Indonesia (WNI), surat keterangan kesehatan dari dokter, surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian

4) Seleksi

Seleksi merupakan serangkaian langkah spesifik untuk menentukan pelamar yang akan diterima atau ditolak, yang dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut.¹¹⁷ Seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan.¹¹⁸ Sehingga lembaga mendapatkan orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh lembaga.¹¹⁹

Proses seleksi harus dilaksanakan dengan tujuan memilih calon yang paling tepat diantara beberapa calon yang melamar pekerjaan atau lowongan yang harus diisi.¹²⁰ Oleh karena itu, pelaksanaan seleksi harus dilakukan dengan jujur, cermat dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, pelaksanaan seleksi yang baik, maka pegawai yang

¹¹⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 131.

¹¹⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 170.

¹¹⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 202.

¹²⁰ Fendy Suhariadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Pendekatan TeoritisPraktis)*, Surabaya: Airlangga University Press, 2013, hal. 84.

diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan pegawai menjadi lebih mudah.¹²¹

Dalam Al-Qur`an Allah SWT telah menjelaskan beberapa kriteria dalam menentukan seseorang yang layak untuk suatu posisi tertentu. Hal ini disebutkan oleh Allah SWT dalam surat Al-Baqarah/2: 247 sebagai berikut,

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُو بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ط وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.

Ayat ini mengandung kriteria pemimpin dan hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan. Ayat ini menegaskan bahwa kepemimpinan hanya berhak didapatkan dengan sebab ilmu pengetahuan, agama dan kekuatan, bukan dengan keturunan. Karena keturunan tidak mempunyai nilai apapun apabila dibandingkan dengan ilmu pengetahuan dan keutamaan-keutamaan pribadi seseorang. Sehingga alasan terpilihnya Thalut yaitu karena keluasan ilmu pengetahuannya dan keperkasaan tubuhnya yang merupakan modal utama dalam perang dan ketika bertemu dengan musuh.¹²²

Kurniawati menyebutkan bahwa surah Al-Baqarah ayat 247 dapat diketahui bahwa dalam memilih seorang pendidik harus sangat selektif dengan mempertimbangkan faktor

¹²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2001, hal.130.

¹²² Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi*, diterjemahkan oleh Fathurrahman dan Ahmad Hotib dari judul *Al Jami' li Ahkam Al Qur'an*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2007, hal. 530.

keimanan sebagai landasan aqidah yang kuat, pertimbangan kompetensi keilmuan dan kesehatan fisik yang kuat, karena dalam memimpin dan menjalankan organisasi lembaga pendidikan islam dengan baik sangat dibutuhkan kompetensi *ruhiyah* yang kuat, keilmuan dan sekaligus fisik yang kuat.¹²³

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses pemilihan calon tenaga pendidik yang paling memenuhi persyaratan sesuai spesifikasi yang telah ditetapkan diantara calon tenaga pendidik yang melamar untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan.

Berikut ini tahapan seleksi tenaga pendidik yang harus dilakukan oleh pimpinan di suatu lembaga pendidikan, yaitu :

a) Penerimaan Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalah pahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

b) Tes Penerimaan

Tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Selain tes validitas, juga harus melalui tes reliabilitas yaitu tes seharusnya menghasilkan nilai-nilai yang konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya. Suatu tes disebut reliabel, jika ia memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Dalam tes seleksi, biasanya terdapat tiga macam tes, yaitu:

1) Tes Psikologis

Tes psikologis atau biasa dikenal dengan dengan psikotes merupakan berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian, bakat, minat, kecerdasan, dan motivasi dari pelamar.

2) Tes Pengetahuan

Bentuk tes yang menguji informasi atau pengalaman yang dimiliki oleh para pelamar.

¹²³ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern," ..., hal. 204.

Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3) Tes Performa

Bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya.

c) Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan umum. Tujuan utama wawancara pekerjaan adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuat keputusan seleksi. Wawancara yang dikembangkan secara cermat dapat membuatnya mungkin untuk mencapai tingkat keandalan yang dapat diterima. Adapun tujuan wawancara adalah:

- 1) Informasi mengenai pelamar
- 2) Menjual perusahaan
- 3) Informasi mengenai perusahaan
- 4) Menjalin persahabatan

d) Pemeriksaan Referensi

Referensi pribadi biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjuk oleh pelamar maupun diminta perusahaan.

e) Evaluasi Medis

Pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri.

f) Wawancara oleh Penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karenanya pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan akhir.

g) Keputusan Penerimaan

Terakhir ada keputusan apakah pelamar tersebut ditolak atau diterima. Keputusan penerimaan maupun

penolakan tidak hanya masalah kompetensi yang dimiliki tetapi juga kesesuaian dengan tujuan perusahaan.¹²⁴

Adapun tahapan seleksi yang disampaikan oleh Yusuf di atas, dapat dipertegas kembali dengan pendapat William B. Werther dan Keith Davis dalam Suwatno dan Priansa¹²⁵ yang mengatakan bahwa terdapat beberapa alat dan tahapan seleksi yang dapat digunakan dalam organisasi yaitu: 1) *Preliminary reception of application* (penerimaan lamaran); 2) *Employment test* (ujian penerimaan pegawai); 3) *Selection interview* (wawancara seleksi); 4) *Referent and background check* (pemeriksaan latar belakang dan referensi); 5) *Medical evaluation* (penilaian kesehatan); 6) *Supervisory interview* (wawancara dengan supervisor); 7) *Realistic job preview* (penjelasan pekerjaan secara realistis); dan *Hiring decision* (keputusan penerimaan).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa pada umumnya proses seleksi calon tenaga pendidik terdiri dari beberapa tahapan seperti penerimaan pendahuluan sampai pada tahap keputusan penerimaan.

d. Sumber Rekrutmen

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik, dapat dilakukan dengan dua sumber yaitu dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal).¹²⁶ Pemilihan sumber rekrutmen perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dengan baik, karena hal tersebut menyangkut masalah keahlian perekrut dalam mengidentifikasi dan memilih calon tenaga pendidik.

1) Sumber Internal

Rekrutmen dari dalam suatu lembaga pendidikan memiliki beberapa keuntungan, yaitu pengelola sudah mengetahui *track record* pendidik sehingga dapat memilih pendidik yang kompeten, dan lembaga pendidikan tidak perlu mengeluarkan biaya rekrutmen, kemudian waktu rekrutmen dapat diselesaikan dengan lebih cepat.¹²⁷

¹²⁴ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015, hal. 122-124

¹²⁵ Suwatno dan Donni Juni Prinasa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2018, hal. 94.

¹²⁶ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*, ..., hal. 59.

¹²⁷ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 140.

Alasan lain rekrutmen secara internal ialah sebagai stimulus untuk transfer atau promosi kerja, untuk meningkatkan moral tenaga pendidik, dan untuk memberi penghargaan kepada tenaga pendidik yang telah melakukan pekerjaannya secara profesional.¹²⁸

Menurut Rivai, perekrutan secara internal dapat dilakukan melalui:¹²⁹

- a) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua pegawai yang berminat. Sehingga pegawai yang berminat dapat mengajukan diri untuk mengikuti seleksi intern.

- b) Perbantuan pekerja (*departing employees*)

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang berapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

Sementara Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa rekrutmen secara internal dapat dilakukan melalui proses mutasi berdasarkan hasil evaluasi kinerja pegawai. Dimana terdapat tiga bentuk mutasi yang dapat dilakukan mengenai hal tersebut, yaitu:

- a) Promosi jabatan, yaitu pegawai mendapatkan kenaikan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi yang dilakukan berdasarkan hasil prestasi kerja;
- b) Transfer atau rotasi pekerjaan, yaitu pemindahan bidang pekerjaan pegawai ke bidang lainnya yang setara atau tanpa mengubah tingkat jabatannya;
- c) Demosi jabatan, yaitu penurunan jabatan pegawai ke tingkat yang lebih rendah atas dasar penilaian kinerja atau adanya penyederhanaan struktur organisasi.¹³⁰

¹²⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 145.

¹²⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 163.

¹³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, ..., hal. 34.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa sumber internal merupakan sumber yang berasal dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Adapun tenaga pendidik secara internal bisa didapatkan dengan cara melakukan promosi, transfer atau rotasi jabatan, ataupun demosi.

2) Sumber Eksternal

Jika sumber dari dalam belum cukup atau sudah tidak mungkin lagi, langkah lain untuk menarik tenaga kerja adalah dari sumber di luar organisasi atau perusahaan.¹³¹

Rekrutmen tenaga pendidik dari sumber eksternal mungkin memiliki tingkat kompetensi yang lebih baik daripada sumber internal. Namun demikian, tenaga pendidik yang bersumber dari luar belum tentu memiliki hal-hal yang telah dimiliki oleh tenaga pendidik dari sumber internal. Disamping itu, pengelola juga belum mengetahui karakteristik mereka secara kompleks, misalnya nilai-nilai budaya yang dianutnya, perangnya, kecakapan hubungan antarpribadinya, motivasi, pengalaman, dan harapannya pada lembaga pendidikan.¹³²

Cara ini ditempuh lembaga pendidikan apabila pegawai yang ada di dalam lembaga pendidikan, dianggap tidak memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Menurut Siagian rekrutmen calon tenaga pendidik secara eksternal meliputi: pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi orang dalam, iklan, instansi pemerintah, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja dan balai latihan kerja milik pemerintah.¹³³

e. Metode Rekrutmen

Menurut Suparyadi metode rekrutmen dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Media Tradisional

Rekrutmen melalui media tradisional dapat menggunakan koran, majalah, jurnal profesi, radio, televisi, dan *billboard*. Radio dan televisi memiliki jangkauan yang luas, namun sasaran iklannya tidak fokus sehingga terlihat kurang menarik perhatian calon tenaga pendidik secara langsung.

¹³¹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, ..., hal. 103.

¹³² Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 140.

¹³³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 112.

Karena pelamar mengetahui iklan lowongan tersebut mungkin karena kebetulan mendengar radio atau melihat di televisi.

2) Perekrutan Online

Perekrutan secara online merupakan cara yang lebih efektif dan lebih efisien daripada semua media perekrutan tradisional karena internet memiliki jangkauan yang lebih luas. Disamping itu, internet dapat diakses sewaktu-waktu, dan tidak dibatasi oleh lamanya waktu. Sedangkan media tradisional seperti radio dan televisi dapat diakses dalam waktu terbatas baik frekuensi maupun durasinya, sehingga waktu perekrutan dapat lebih cepat dan biaya lebih murah.¹³⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa metode yang efektif dan efisien dalam melakukan rekrutmen adalah metode online dibandingkan dengan metode tradisional. Karena hal tersebut disamping tidak membutuhkan biaya yang besar, juga mudah diakses dan sangat relevan di era saat ini.

3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

De Cenzo & Robbins dalam Julifan¹³⁵ menyatakan bahwa pelatihan pendidik (*present-oriented training*) adalah pelatihan yang fokus pada pekerjaan pendidik saat ini; sedangkan pengembangan pendidik (*future-oriented training*) adalah pelatihan yang berorientasi pada pengembangan diri pendidik; serta karir pendidik.

Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai.¹³⁶ Menurut Mangkuprawira pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.¹³⁷ Lebih lanjut Sumardjo dan Priansa menyatakan bahwa pelatihan merupakan sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau

¹³⁴ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 141.

¹³⁵ Joko Ahmad Julifan, "Efektivitas Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru," dalam *JAP (Jurnal Administrasi Pendidikan)*, Vol. 22 No. 2 Tahun 2015, hal. 3.

¹³⁶ Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, New York: Harcourt Brace, 1997, hal. 306.

¹³⁷ Sjafray Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, ..., hal. 135.

mengembangkan pengetahuan, keterampilan sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.¹³⁸

Adapun pengembangan menurut Soekidjo Notoadmodjo adalah suatu upaya mempersiapkan sumber daya manusia agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, maupun departemen.¹³⁹ Kemudian Sedarmayanti menyebutkan bahwa pengembangan adalah kegiatan pemeliharaan dan peningkatan kompetensi pegawai untuk mencapai efektivitas dalam suatu organisasi.¹⁴⁰

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pelatihan adalah upaya untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang atau meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan sebagai tenaga pendidik dalam melaksanakan amanah yang diembannya secara optimal. Sedangkan pengembangan adalah proses peningkatan kompetensi tenaga pendidik untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan.

b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Manusia memerlukan pelatihan dan pengembangan sehingga mampu menjalankan amanah yang diberikan kepadanya dengan baik. Pada lembaga pendidikan Islam maka tenaga pendidik haruslah kuat secara keimanannya, pengetahuan dan ketrampilannya. Karena kekuatan iman akan mendorong seseorang untuk melaksanakan kewajibannya dengan amanah, kemudian mengembangkan diri dan senantiasa belajar untuk menguatkan lembaganya.¹⁴¹

Pentingnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan karena adanya beberapa sifat manusia yang Allah sampaikan dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzāb/33: 73 sebagai berikut,

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٣﴾

¹³⁸ Mahendro Sumardjo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*, Bandung: Alfabeta, 2018, hal. 117.

¹³⁹ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 76.

¹⁴⁰ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*, ..., hal. 123.

¹⁴¹ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern," ..., hal. 356.

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

Kemudian dalam surat An-Nisa/4: 28 yang berbunyi,

يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا ﴿٢٨﴾

Allah hendak memberikan keringanan kepadamu, dan manusia dijadikan bersifat lemah.

Dengan adanya sifat-sifat manusia yang digambarkan Allah pada dua ayat di atas maka para pendidik sangat memerlukan pelatihan dan pengembangan agar terbentuk individu-individu yang baik dan sanggup memikul amanah dan beban yang diberikan. Bahkan dengan kekuatan iman dan karakter individu yang sabar, dengan izin Allah SWT dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.¹⁴²

Sedarmayanti mengatakan bahwa tujuan dilaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik yaitu:¹⁴³

- 1) Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan dapat lebih mendalam,
- 2) Perkembangan organisasi lebih baik,
- 3) Sasaran organisasi dapat segera dicapai,
- 4) Ada kerja sama dalam pelaksanaan pekerjaan,
- 5) Informasi yang disampaikan organisasi lebih mudah,
- 6) Kesulitan yang dihadapi organisasi dapat diminimalisir,
- 7) Hubungan organisasi dengan lingkungan dapat lebih baik,
- 8) Kebijakan yang berlaku dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan baik,
- 9) Sistem dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas lebih baik,
- 10) Perilaku pegawai dapat lebih mendukung tuntutan organisasi.

Selain itu, menurut Carrel tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi tenaga pendidik adalah sebagai berikut:¹⁴⁴

¹⁴² Veitzal Rivai Zainal, et. al., *Islamic Human Capital Management (Manajemen Sumber Daya Insani, ...)*, hal. 233.

¹⁴³ Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja, ...*, hal. 125

¹⁴⁴ Carrel, et.,al., *Human Resource Management : Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, New York : The Dryde Press, 2000, hal. 401-402.

1) Meningkatkan kinerja (*improve performance*)

Tenaga pendidik yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.

2) Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*)

Pengelola lembaga pendidikan diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi lembaganya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

3) Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*)

Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja tenaga pendidik. Bagi pendidik yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya dapat menjadi 'usang'.

4) Memecahkan permasalahan lembaga (*solve organizational problems*)

Disetiap lembaga tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada tenaga pendidik guna mengatasi konflik yang terjadi.

5) Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*)

Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi pendidik yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan pendidik dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.

6) Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*)

Banyak tenaga pendidik yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Dari tujuan pelatihan dan pengembangan pendidik yang telah dikemukakan diatas pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan tenaga pendidik dalam menghadapi

perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pelaksanaan pendidikan.

c. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Secara umum, pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja agar para pendidik mampu bekerja lebih produktif, efektif, efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing sekolah.

Untuk dapat menciptakan pelatihan dan pengembangan yang efektif dan efisien yaitu sesuai dengan apa yang dibutuhkan sekolah, perancangan sistem pelatihan dan pengajaran harus dilakukan dengan tepat.¹⁴⁵ Langkah pertama pada proses perancangan pengajaran adalah analisis kebutuhan pelatihan yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk dilaksanakan.¹⁴⁶

Adapun tujuan dari kegiatan analisis kebutuhan antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh tenaga pendidik dalam rangka menunjang kebutuhan lembaga.¹⁴⁷ Pernyataan lain disampaikan oleh Faustino Cordoso Gomes¹⁴⁸ bahwa tujuan dari analisis kebutuhan yaitu untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam suatu lembaga pendidikan.

Dengan demikian, Danim menyatakan bahwa hasil analisis kebutuhan menginspirasi rancangan jenis pelatihan, tujuan dan indikator keberhasilannya, struktur program, materi, system evaluasi dan monitoring, serta kriteria peserta dan narasumber yang relevan.¹⁴⁹ Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk dilakukan dalam upaya untuk mengetahui permasalahan dan mencari berbagai langkah yang tepat sebagai solusinya dalam meningkatkan kinerja para pendidik.

Berikut ada tiga sumber analisis dalam kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan:

¹⁴⁵ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 90.

¹⁴⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016, hal. 183.

¹⁴⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 33.

¹⁴⁸ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi offset, 2003, hal. 205.

¹⁴⁹ Sudarwan Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2008, hal.

1) Analisis Organisasi

Analisis organisasi memeriksa faktor-faktor utama seperti budaya, misi lembaga, iklim pendidikan, sasaran jangka pendek dan jangka panjang, dan struktur. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi baik kebutuhan lembaga secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan.¹⁵⁰

Analisis organisasi merupakan proses untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan melakukan inventarisasi pengetahuan keterampilan, dan kemampuan tenaga pendidik pada masa sekarang untuk disesuaikan dengan masa akan datang. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan-kelemahan lembaga dalam menghadapi persaingan dimasa akan datang.¹⁵¹

2) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Berbagai kondisi tersebut mencakup pengidentifikasian peralatan dan lingkungan dimana tenaga pendidik bekerja, kendala waktu, pertimbangan keamanan, atau standar kinerja.¹⁵²

Hasil analisis pekerjaan secara khusus meliputi standar kinerja yang tepat, bagaimana tugas seharusnya dilaksanakan untuk memenuhi standar ini, dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta ciri-ciri lain yang perlu dimiliki tenaga pendidik agar dapat memenuhi standar tersebut.¹⁵³

Dengan demikian, menurut Soekidjo Notoatmodjo¹⁵⁴ tujuan utama analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh informasi tentang:

- a) Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh tenaga pendidik.
- b) Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat ini.
- c) Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan oleh tenaga pendidik.
- d) Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.

¹⁵⁰ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabet, 2013, hal. 64.

¹⁵¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 204.

¹⁵² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 186-187.

¹⁵³ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, ..., hal. 64.

¹⁵⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 33.

Dengan demikian, kebutuhan akan pelatihan dapat bersumber dari beberapa kemungkinan atau alasan, yaitu dari diri individu karyawan, dari organisasi, dari pelanggan, dan dari pesaing. Secara lebih spesifik, Noe *et. al.* dalam Suparyadi menyampaikan alasan-alasan mengapa tenaga pendidik memerlukan suatu pelatihan, yaitu:¹⁵⁵

a) Kurangnya Kecakapan Dasar

Tenaga pendidik baru biasanya mengalami kekurangan kecapakan dasar untuk melaksanakan pekerjaannya yang baru. Tenaga pendidik lama yang mendapatkan pekerjaan baru juga dapat mengalami kekurangan seperti ini. Oleh karena itu, pendidik yang mengalami kekurangan dalam kecakapan dasar perlu dilatih agar ketika mereka melakukan pekerjaan yang baru dapat memperoleh hasil seperti yang diharapkan.

b) Tingkat Kinerja yang Rendah

Kinerja yang rendah dapat diketahui dari hasil pekerjaan yang di bawah standar, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas.

c) Penggunaan Teknologi Baru

Banyak sekolah dalam upayanya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi menggunakan teknologi baru. agar teknologi baru itu dapat diterapkan dengan optimal maka para pendidik yang mengoperasikannya perlu mendapatkan pelatihan terlebih dahulu.

d) Pekerjaan Baru

Pendidik yang ditempatkan pada pekerjaan baru yang sangat berbeda dengan pekerjaannya yang lama, sebaiknya diberi pelatihan terlebih dahulu. Dengan demikian, ketika mereka memulai pekerjaan barunya, tidak akan timbul masalah yang dapat menghambat proses pekerjaannya.

e) Ekspansi Bisnis ke Manca Negara

Hal-hal yang baru dan berbeda dengan apa yang selama ini dihadapi pendidik di dalam negeri sendiri perlu dipahami dengan baik oleh pendidik agar dalam melaksanakan pekerjaannya tidak mengalami kesulitan.

¹⁵⁵ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 196.

Oleh karena itu, para pendidik perlu dipersiapkan dengan baik melalui suatu rangkaian pelatihan yang terprogram secara terarah.

f) Perkembangan Bisnis Perusahaan

Kondisi ketika lembaga pendidikan mengalami perkembangan atau sebaliknya, yaitu mengalami kontraksi, keduanya mengharuskan lembaga pendidikan memberikan pelatihan bagi para pendidik karena biasanya banyak pendidik yang harus menghadapi pekerjaan baru atau harus meningkatkan kinerjanya.

g) Keluhan Pelanggan

Seiring dengan perjalanan waktu, pelanggan (orang tua siswa) menjadi makin cerdas. Mereka makin banyak menuntut dilaksanakannya program pendidikan yang berkualitas dan dengan harga yang murah. Tuntutan seperti ini, apabila tidak dilayani sangat mungkin menyebabkan orang tua siswa memindahkan anaknya ke lembaga lain. Kemungkinan buruk seperti ini mengharuskan lembaga pendidikan merespon keluhan orang tua siswa tersebut dengan berupaya memenuhi keinginan mereka, dan untuk itu maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan bagi para pendidik.

h) Persaingan.

Makin berkembangnya pendidikan di dalam negeri dan masuknya lembaga-lembaga sejenis dari luar negeri telah makin meningkatkan persaingan. Keadaan ini sangat mungkin mengancam eksistensi lembaga pendidikan. Untuk menghadapi tingkat persaingan yang makin tinggi ini, pengelola lembaga pendidikan perlu meningkatkan kinerja pendidik melalui pelatihan-pelatihan.

3) Tingkat Individu

Kegiatan ini merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan pendidik. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para pendidik?”¹⁵⁶

Analisis individu yaitu mengidentifikasi kinerja individu seorang pendidik dalam lembaga pendidikan, memberikan pelatihan bagi pendidik yang memiliki kinerja

¹⁵⁶ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hal. 90.

rendah. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para pendidik ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individu yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para pendidik. Melalui cara survei akan diperoleh berbagai masukan penting mengenai kebutuhan akan pelatihan.¹⁵⁷

d. Tahapan Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pada prinsipnya pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas tenaga pendidik sebagai bentuk efektivitas dan efisiensi kerja pendidik dalam dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, Ningrum¹⁵⁸ mengatakan bahwa terdapat lima domain penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik sebagai modal utama bagi pendidik dalam menghadapi masyarakat ilmu (*Knowledge Society*) yang dinamis, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan *team work*.

Oleh karena itu, agar pengembangan kinerja pegawai dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar.¹⁵⁹ Proses penerapan pelatihan harus di laksanakan dengan efektif dan sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Karena mayoritas suatu lembaga yang berhasil dalam mencapai tujuannya, disebabkan dapat melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan sistematis.¹⁶⁰

Adapaun langkah-langkah yang harus dilakukan lembaga pendidikan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah sebagai berikut:¹⁶¹

¹⁵⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 204.

¹⁵⁸ Epon Ningrum, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan," dalam *Jurnal Geografi Gea*, Vol. 9 No. 1 Tahun 2009, hal. 4.

¹⁵⁹ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008, hal. 50.

¹⁶⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 203.

¹⁶¹ Joko Ahmad Julifan, "Efektivitas Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru," dalam *JAP (Jurnal Administrasi Pendidikan)*, Vol. 22 No. 2 Tahun 2015, hal. 7.

1. Perencanaan meliputi analisis kebutuhan diklat, penyusunan kurikulum, penyusunan bahan diklat, seleksi peserta, penetapan pengajar, dan pengelolaan sarana dan prasarana.
2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat), yang merupakan implementasi dari perencanaan diklat yang sudah disusun sebelumnya, meliputi persiapan dan pelaksanaan diklat (proses belajar mengajar).
3. Evaluasi pendidikan dan pelatihan meliputi evaluasi peserta diklat, evaluasi pengajar/fasilitator, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca diklat. Adapun penilaian yang efektif harus memperhatikan langkah-langkah berikut:¹⁶²
 - a) Penentuan Kriteria Evaluasi
Kriteria evaluasi ditetapkan sebelum program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur jelas yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pegawai yang menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
 - b) Penyelenggaraan suatu Tes
Untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pegawai sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk diselenggarakan.
 - c) Pelaksanaan Ujian Pasca Pelatihan dan Pengembangan
Ujian dilaksanakan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak, dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
 - d) Tindak Lanjut yang Berkesinambungan
Salah satu tolak ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan.
 - e. Metode Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik
Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dalam pelaksanaannya memiliki beberapa metode. Metode ini harus diperhatikan dengan baik oleh pengelola lembaga pendidikan untuk

¹⁶² Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 202.

mewujudkan para pendidik yang kompeten dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.

Metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki. Metode merupakan teknik yang digunakan dalam suatu kegiatan. Keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan tak luput dari penggunaan metode-metode yang tepat.¹⁶³

Untuk itu, metode yang baik haruslah memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Memotivasi para peserta pelatihan dan pengembangan untuk belajar keterampilan yang baru.
- 2) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.
- 3) Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
- 4) Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
- 5) Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan.
- 6) Mengrong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan.
- 7) Harus efektif dari segi biaya.¹⁶⁴

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui begitu pentingnya pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja para pendidik, sehingga perlu perhatian yang serius dari lembaga. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, beberapa metode dalam pelatihan pendidik, antara lain metode *on the job training* dan *off the-job training*.¹⁶⁵

- 1) Metode *On The Job Training* (di tempat kerja)

Metode pelatihan *on job training* merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecakapan yang tinggi kepada pendidik, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan, dan dilakukan di tempat kerja, serta para pendidik dilatih bagaimana mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya di mana mereka digaji untuk itu. Dengan

¹⁶³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 97.

¹⁶⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 189-190.

¹⁶⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 210.

demikian metode ini mampu memberikan gambaran nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari, maupun dari aspek perilaku kerja yang harus ditampilkan oleh setiap pendidik.¹⁶⁶

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan organisasi dalam melatih pegawainya. Para pegawai mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung.¹⁶⁷ Sehingga hal dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan untuk membantu dan mendapatkan tenaga pendidik yang unggul.

Adapun prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis, di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain pada saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung.¹⁶⁸

2) Metode *Off The Job Training* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan pendidik dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka.¹⁶⁹

Metode *off the job training* adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, berada di suatu tempat tertentu yang didesain untuk melaksanakan suatu pelatihan, baik itu merupakan fasilitas pelatihan yang dimiliki sendiri oleh lembaga pendidikan, maupun yang dimiliki oleh suatu lembaga pelatihan lain.¹⁷⁰

f. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Evaluasi merupakan proses sistematis pengumpulan dan penganalisaan data untuk pengambilan keputusan. Dari aspek program, evaluasi dapat diartikan suatu kegiatan pengevaluasian yang dilakukan secara berkesinambungan dan ada dalam suatu organisasi.¹⁷¹

¹⁶⁶ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 201.

¹⁶⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 210.

¹⁶⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 190.

¹⁶⁹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 101.

¹⁷⁰ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 206.

¹⁷¹ Sukardi, *Evaluasi Program Pendidikan dan Kepelatihan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014, hal. 7-8.

Evaluasi adalah pengidentifikasian keberhasilan atau kegagalan suatu rencana kegiatan atau program. Secara umum dikenal dengan dua tipe evaluasi, yaitu evaluasi terus-menerus (*on-going evaluation*) dan evaluasi akhir (*ex-post evaluation*).¹⁷² Dalam pengertian yang lain, Edwind Wandt dan Gerald W. Brown dalam Sudijono menyebutkan bahwa evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.¹⁷³

Dengan demikian, evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.¹⁷⁴

Adapun Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan *outcome*.¹⁷⁵ Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
- 2) Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
- 3) Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.
- 4) Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.¹⁷⁶

4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik

Pemeliharaan sumber daya manusia menurut Suwatno¹⁷⁷ adalah suatu usaha dalam membina dan mengembangkan kondisi fisik,

¹⁷² Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat, Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*, Bandung: PT Refika Aditma, 2005, hal. 119.

¹⁷³ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, hal. 1.

¹⁷⁴ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, ..., hal. 215.

¹⁷⁵ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, ..., hal. 156.

¹⁷⁶ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 106.

¹⁷⁷ Suwatno dan Donni Juni Prinasa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, ..., hal. 249.

mental, sikap dan perilaku pegawai agar menjadi loyal dan mampu bekerja secara optimal. Menurut Hasibuan pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.¹⁷⁸ Di samping itu, Bangun cenderung mendefinisikan pemeliharaan sebagai tindakan *preventif* dan *protecting* yang ditujukan pada sumber daya manusia perusahaan, dalam bentuk komunikasi, program keselamatan dan kesehatan kerja.¹⁷⁹

Berdasarkan uraian beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pemeliharaan tenaga pendidik merupakan upaya *preventif* yang dilakukan oleh suatu lembaga sebagai upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas tenaga pendidik dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan dengan cara menjaga kondisi fisik, mental, dan hubungan yang terjalin pada tenaga pendidik.

Dengan demikian, Mills, *et. al.* menjelaskan bahwa fokus aktivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mencakup tiga area penting diantaranya: (1) Penciptaan sistem sumber daya manusia yaitu aktivitas yang berupa desain organisasi, desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi dan penempatan; (2), Meningkatkan sumber daya manusia yaitu aktivitas yang berupa pengembangan organisasi, pengembangan individu, dan pengembangan karir; (3) Pemeliharaan sumber daya manusia yaitu aktivitas yang berupa pemeliharaan sistem komunikasi.¹⁸⁰

a. Tujuan dan Asas Pemeliharaan Tenaga Pendidik

Konsep pemeliharaan tenaga pendidik yang dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam didasarkan pada penghormatan setiap individu sebagai potensi kapabilitas, pengalaman, hak dan kewajiban masing masing. Adanya kondisi saling menghormati antara pimpinan dengan pekerja, saling menghargai sesama pekerja, hubungan kerjasama (*ta'awun*) yang didasari kebijakan dan ketakwaan, komunikasi yang baik (*shalih*), sikap mendahulukan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi.¹⁸¹

Menurut Sumardjo dan Priansa¹⁸² tujuan pemeliharaan tenaga pendidik yaitu:

¹⁷⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 179.

¹⁷⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 357.

¹⁸⁰ G.E Mills, *et. al.*, *Human Resource Development: The Field*, New Jersey: Prentice-Hall, 1991, hal. 3.

¹⁸¹ Dhoni Kurniawati, "Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Perspektif Islam Dan Relevansinya Dengan Manajemen Modern," ..., hal. 357.

¹⁸² Mahendro Sumardjo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*, Bandung: Alfabeta, 2018, hal. 244.

- 1) Meningkatkan Kinerja
Melalui pemeliharaan tenaga pendidik yang baik diharapkan pendidik dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja yang dihasilkan dalam mengemban tugas diamanahkan oleh lembaga menjadi semakin meningkat.
- 2) Meningkatkan Produktivitas Kerja
Produktivitas kerja pendidik diharapkan akan meningkat karena pendidik akan merasa diakui oleh organisasi. Pegawai akan merasa jika organisasi memberikan pemeliharaan yang baik, maka ia pasti akan memberikan kesejahteraan yang baik.
- 3) Meningkatkan Komitmen Organisasional
Komitmen pendidik yang tinggi akan terjadi jika sekolah mampu memberikan pemeliharaan yang baik, karena pendidik merasa bahwa ia merupakan bagian dari sekolah dan sekolah merupakan bagian penting dari kehidupannya.
- 4) Meningkatkan Kedisiplinan Pendidik
sekolah yang mampu memberikan pemeliharaan pendidik yang baik akan cenderung memiliki pendidik yang bertanggungjawab. Pendidik yang bertanggungjawab akan bekerja dengan baik dan penuh kedisiplinan.
- 5) Meningkatkan Loyalitas Pendidik
Pendidik akan memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap sekolah karena ia merasa sekolah telah memberikan yang terbaik bagi dirinya.
- 6) Menurunkan *Turn Over* Pegawai
Seringkali tingginya *turn over* pendidik disebabkan oleh ketidakmampuan lembaga untuk memberikan pemeliharaan yang baik bagi pendidik.
- 7) Mengurangi Konflik
Pendidik yang dipelihara dengan baik oleh lembaga cenderung akan menghindari konflik dengan lembaga. Karena pendidik tersebut menyadari bahwa konflik akan merugikan dirinya sendiri.
- 8) Meningkatkan Ketaatan Pendidik terhadap Pimpinan
Lembaga yang memberikan pemeliharaan yang baik akan cenderung memiliki pendidik yang taat terhadap pimpinan karena pendidik tersebut menyadari bahwa pemeliharaan pendidik yang baik lahir dari pemimpin yang baik.
- 9) Mengurangi Kejenuhan
Kejenuhan merupakan masalah serius yang sering dihadapi oleh suatu lembaga terkait dengan pendidik. Dalam

hal ini, lembaga harus mampu memecahkan masalah kejenuhan pendidik melalui pemberian pemeliharaan pendidik yang baik.

10) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pendidik akan meningkat jika pendidik dipelihara dengan baik, karena kepuasan kerja erat kaitannya dengan pemeliharaan pendidik yang diterapkan oleh suatu lembaga.

Sedangkan asas pemeliharaan tenaga pendidik menurut Suwatno¹⁸³ ialah sebagai berikut:

1) Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi lembaga dan pendidik, dapat meningkatkan prestasi kerja, keamanan dan kesehatan dan loyalitas pendidik dalam mencapai tujuan.

2) Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Asas kebutuhan dan kepuasan sangat penting untuk tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal pendidik, reposing sehingga mereka bekerja secara efektif dan efisien agar menunjang tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

3) Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi pendidik terhadap tugas-tugas, sehingga semangat kerja, kerja sama dan disiplin pendidik meningkat.

4) Asas Peraturan Legal

Peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keputusan Presiden dan Keputusan Menteri harus dijadikan asas pemeliharaan untuk menghindarkan terjadinya konflik dengan tenaga pendidik dan pemerintah.

5) Asas Kemampuan Lembaga

Pemeliharaan pendidik yang dilakukan lembaga harus sesuai dengan kemampuan lembaga sehingga jangan sampai pemeliharaan kesejahteraan pendidik mengakibatkan hancurnya lembaga.

b. Strategi Pemeliharaan Tenaga Pendidik

Begini pentingnya keberadaan tenaga pendidik sebagai *asset* utama, bahkan lebih dari sekedar *asset* dan menjadi aktor penentu pencapaian tujuan pendidikan maka keamanan dan keselamatan tenaga pendidik harus diperhatikan dengan sebaik-baiknya oleh lembaga pendidikan. Sebagaimana Maslow dalam

¹⁸³ Suwatno dan Donni Juni Prinasa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, ...*, hal. 250.

Mulyasa¹⁸⁴ menyatakan bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena untuk memenuhi kebutuhannya. Lebih lanjut Maslow membagi kebutuhan seseorang ke dalam lima kategori yaitu: *physiological* (fisiologis), *safety* (keamanan), *social* (sosial), *esteem* (penghargaan), dan *self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri).

Berdasarkan pendapat Maslow maka sebuah lembaga pendidikan harus memperhatikan lima aspek tersebut sebagai upaya pemenuhan kebutuhan para pendidik. Karena seorang pendidik tidak akan keluar dari tempat kerjanya jika apa yang menjadi kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Kemudian terpenuhinya kebutuhan seorang pendidik dengan baik, dapat memotivasi seorang pendidik untuk lebih kreatif dan melaksanakan tanggung jawabnya dengan optimal.

Dengan memahami teori motivasi Maslow di atas, Suparyadi menyatakan bahwa suatu lembaga pendidikan pada prinsipnya harus membuat tenaga pendidik merasa puas dengan menerapkan beberapa strategi berikut ini.¹⁸⁵

1) Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kemudian, pemberian kompensasi yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan.¹⁸⁶

Simamora berpendapat bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti atas kontribusi mereka terhadap organisasi.¹⁸⁷ Pernyataan senada disampaikan oleh Wilson Bangun bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan dalam pekerjaannya.¹⁸⁸ Selain itu, Edy Sutrisno juga menyatakan bahwa kompensasi merupakan berbagai

¹⁸⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 145-146.

¹⁸⁵ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 351.

¹⁸⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 357.

¹⁸⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 442.

¹⁸⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 255.

bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada pegawai.¹⁸⁹

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada pendidik, sebagai bentuk balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh pendidik, untuk kepentingan lembaga.

Lebih lanjut dalam pemberian kompensasi secara noratif Rasulullah SAW telah menyebutkan dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Abu Dzar sebagai berikut,

حَدَّثَنَا سُلَيْمَانُ بْنُ حَرْبٍ قَالَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ وَاصِلِ الْأَحْدَبِ
عَنْ الْمُعْرُورِ بْنِ سُؤَيْدٍ قَالَ لَقِيتُ أَبَا ذَرٍّ بِالرَّبَذَةِ وَعَلَيْهِ حُلَّةٌ وَعَلَى
غُلَامِهِ حُلَّةٌ فَسَأَلْتُهُ عَنْ ذَلِكَ فَقَالَ إِنِّي سَابَبْتُ رَجُلًا فَعَيَّرْتُهُ بِأَمِّهِ
فَقَالَ لِي النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَا أَبَا ذَرٍّ أَعَيَّرْتَهُ بِأَمِّهِ إِنَّكَ أَمْرٌ
فِيكَ جَاهِلِيَّةٌ إِخْوَانُكُمْ حَوْلَكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ
كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيُلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا
تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ

Telah menceritakan kepada kami Sulaiman bin Harb, dia berkata, telah menceritakan kepada kami Syu'bah dari Washil Al-Ahdab dari Ma'rur berkata: "saya bertemu Abu Dzar di Rabadzah dan ia mengenakan Hullah begitu juga budaknya. Kami bertanya kepadanya mengenai hal itu, maka dia berkata: "Sesungguhnya Aku mencaci seseorang lalu orang itu mengadukanku kepada Nabi SAW. Maka Nabi SAW bersabda kepadaku: "Apakah engkau mencelanya dengan mencaci ibunya? Kemudian beliau bersabda: "sungguhny saudara-saudara kamu adalah pelayan kamu. Allah telah menjadikan mereka dibawah kekuasaan kamu. Barang siapa yang saudaranya berada didalam kekuasaanya, maka hendaklah memberinya makan dari apa yang dia makan dan memberinya minum dari apa yang dia minum. Janganlah kamu membebani mereka dengan apa yang mereka tidak

¹⁸⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2012, hal. 181.

mampu mereka lakukan. Apabila kamu membebani mereka dengan apa yang diluar kemampuan mereka, maka bantulah”.

Dari hadits di atas, dapat didefinisikan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi (dunia) dan dalam bentuk imbalan pahala (di akhirat) secara adil dan layak.¹⁹⁰

Oleh karena itu, lembaga harus memperhatikan pemberian kompensasi secara adil dan layak bagi tenaga pendidik. Karena dengan memberikan kompensasi yang layak maka akan memberikan kepuasan kerja dan keefektifan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga pemberian kompensasi tersebut dapat menjadi salah satu faktor dalam peningkatan kompetensi para pendidik.

Menurut Siagian¹⁹¹ dalam pemberian kompensasi yang efektif, terdapat beberapa komponen yang harus diperhatikan dengan baik oleh para pengelola berdasarkan hasil kajian para praktisi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
- c) Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
- d) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Menurut Tohardi dalam Edy Sutrisno kompensasi harus dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Perhitungan ini tujuannya adalah untuk mendapatkan acuan dalam memberikan kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan

¹⁹⁰ Abu Fahmi, et., al., *HRD Syariah: Teori dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014, hal. 187.

¹⁹¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 258.

(*equity*).¹⁹² Karena jika kompensasi tidak memenuhi dua hal tersebut, maka bisa menyebabkan kecemburuan sosial antar pegawai.

a) Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada pegawai pasti mempunyai tujuan tertentu. Baik tujuan tersebut untuk pegawai, maupun untuk kebaikan perusahaan. Adapun beberapa tujuan dari pemberian kompensasi menurut Rivai yaitu:¹⁹³ memperoleh pegawai yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, memfasilitasi pengertian, dan meningkatkan efisiensi administrasi.

Sementara menurut Notoatmojo, tujuan dari pemberian kompensasi yaitu:¹⁹⁴

1) Menghargai Prestasi Kerja

Penghargaan lembaga terhadap prestasi kerja para pendidik, sehingga dapat mendorong performa para pendidik sesuai dengan apa yang diinginkan oleh lembaga seperti produktivitas yang tinggi.

2) Menjamin Keadilan

Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat menjamin keadilan diantara pendidik dan lembaga. setiap pendidik akan memperoleh imbalan sesuai dengan tujuan, fungsi, jabatan, dan kinerja.

3) Mempertahankan Pendidik

Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat membuat para pendidik lebih betah bekerja pada suatu lembaga, sehingga dapat mencegah pendidik yang *resign* dari sekolah karena ingin mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan.

4) Memperoleh Pendidik yang Bermutu

Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat menarik lebih banyak calon pendidik dalam rekrutmen, sehingga suatu lembaga mendapatkan banyak kesempatan dalam melakukan seleksi calon pendidik yang *qualified*.

¹⁹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal, 182.

¹⁹³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 359.

¹⁹⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 144-145.

5) Pengendalian Biaya

Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat meminimalisir seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat banyaknya pendidik yang *resign* karena mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain. Sehingga sekolah dapat menghemat biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pendidik baru.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa pemberian kompensasi hendaknya dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak, baik pendidik maupun lembaga. Diharapkan dengan pemberian kompensasi yang baik dan tepat dapat meningkatkan kreativitas para pendidik dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga lembaga pendidikan juga mendapat keuntungan dari hal tersebut baik dalam mencapai tujuan maupun dalam menghemat anggaran.

b) Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuknya dan berdasarkan cara pemberiannya.¹⁹⁵ Menurut Henry Simamora, pemberian kompensasi dapat berbentuk kompensasi finansial (*financial compensation*) yang meliputi kompensasi langsung (*direct compensation*) seperti gaji, upah, bonus, dan komisi. dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kemudian kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) yang terdiri atas kepuasan seorang pegawai dari pekerjaannya, atau dari lingkungan organisasi tempat bekerja.¹⁹⁶

Adapun menurut Suparyadi pemberian kompensasi dapat dikelompokkan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Lebih jelasnya dijabarkan sebagai berikut:¹⁹⁷

(1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada pendidik selama pendidik tersebut aktif melaksanakan tugasnya dalam suatu lembaga. Kompensasi langsung bisa berbentuk kompensasi

¹⁹⁵ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian, ...*, hal. 294.

¹⁹⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 442.

¹⁹⁷ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 272-274.

finansial seperti gaji, upah, tunjangan, dan intensif. Maupun dalam kompensasi *nonfinansial* yang meliputi mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan atau asuransi tenaga kerja, dan saham.

(2) Kompensasi tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada pendidik yang sudah mengakhiri masa baktinya kepada lembaga. Sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada lembaga, maka diberilah kompensasi. Kompensasi tidak langsung juga terdiri dari dua bentuk, yaitu *finansial* (pensiun penuh, pensiun dini, pesangon, dan pensiun janda/duda. Sedangkan *nonfinansial* seperti asuransi kesehatan.

2) Penghargaan

Penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada karyawan yang kinerjanya melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan, misalnya meningkatnya mutu lulusan, ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaannya, dan lain-lain. Penghargaan yang diberikan hendaknya yang setimpal dengan prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan, agar dengan demikian mereka merasa dihargai secara layak oleh lembaga pendidikan, misalnya dalam bentuk bonus finansial, beasiswa, tiket rekreasi bersama keluarga, atau promosi jabatan, dan lain-lain. Dengan demikian Mulyasa¹⁹⁸ menyebutkan bahwa pemberian penghargaan perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

3) Jenjang Karir Yang Jelas

Setiap karyawan pada umumnya selalu mengharapkan memiliki jenjang karier yang terus meningkat, bahkan sampai pada puncak pimpinan lembaga pendidikan. sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli bahwa motivasi seseorang ingin menduduki posisi jabatan yang semakin tinggi itu bermacam-macam, seperti ingin berprestasi, ingin diakui, ingin berkuasa, dan lain-lain. Di samping itu, dengan posisi jabatan yang semakin tinggi, seseorang akan memperoleh pendapatan yang semakin tinggi pula, artinya bahwa mereka semakin sejahtera secara finansial.

5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai

¹⁹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 151.

dengan perannya dalam perusahaan.¹⁹⁹ Artinya kinerja seorang pendidik merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya. Dan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh suatu lembaga dalam melihat perkembangan lembaganya adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja para pendidik di dalamnya.

Secara normatif dalam Al-Qur`an disebutkan tentang penilaian yang Allah lakukan kepada setiap manusia selama di dunia sebagaimana disampaikan dalam surat Al-Baqarah/2: 134 sebagai berikut,

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا
كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٤﴾

Itu adalah umat yang lalu; baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggungjawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan.

Ayat di atas menjelaskan bahwa seseorang akan mendapatkan balasan atas perbuatannya di dunia dari Allah SWT kelak pada hari kiamat setelah dilakukan perhitngan amal. Apabila di dunia seseorang senantiasa melakukan kebaikan maka akan mendapatkan balasan yang baik, namun jika seseorang melakukan perbuatan yang buruk maka dia akan mendapatkan balasan yang buruk pula.²⁰⁰ Artinya setelah dilakukan perhitungan amal baik dan buruk maka seseorang akan mendapatkan balasan sesuai perbuatannya. Perhitungan amal ini dapat dipahami sebagai suatu penilaian.

Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian yang sangat penting dari pengelolaan tenaga pendidik. Penilaian kinerja sering digunakan sebagai dasar untuk pemberian kompensasi, peningkatan tenaga pendidik, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan tenaga pendidik (misalnya, promosi, transfer, pemutusan hubungan kerja, PHK), analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan tenaga pendidik, penelitian dan evaluasi.²⁰¹

Adapun Wilson Bangun mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan lembaga pendidikan untuk menilai keberhasilan tenaga pendidik dalam melakukan tugasnya. Penilaian

¹⁹⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 309.

²⁰⁰ Abu Ja'far Muhammad, *Tafsir Ath-Thabari*, diterjemahkan oleh Ahsan Askan dari judul *Jami' Al-Bayan an Ta'wil ayi Al-Qur'an*, Jakarta : Pustaka Azzam, 2007, hal. 560.

²⁰¹ Wirman Syafri dan Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negri (IPDN) Press, 2014, hal. 72.

dapat dilakukan dengan membandingkan pekerjaan yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik dengan standar pekerjaan. Kinerja seorang tenaga pendidik dapat dikatakan baik apabila hasil kerja yang dilakukan memenuhi atau melebihi standar pekerjaan. Di sisi lain, tenaga pendidik yang hasil kerjanya tidak memenuhi standar pekerjaan dapat diklasifikasikan sebagai pendidik berkinerja buruk.²⁰²

Sejalan dengan hal tersebut Uno berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang dimana dalam proses pengukurannya akan selalu dibandingkan dengan standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan sudah disepakati bersama.²⁰³

Berdasarkan uraian diatas, penilaian kinerja pendidik dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya.

Oleh karena itu, penilaian tenaga pendidik harus dilakukan secara transparan, objektif, dan akurat.

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja tenaga pendidik sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan karena hasil penilaian tersebut akan memberikan tingkat pencapaian standar dan ukuran yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Penilaian kinerja ini dilaksanakan guna mengatasi kelemahan yang terdapat pada pendidik dan memberikan umpan balik sebagai motivasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkuprawira,²⁰⁴ manfaat penilaian kinerja tenaga pendidik antara lain: 1) peningkatan kinerja; 2) penyesuaian pemberian kompensasi; 3) penentuan keputusan; 4) dasar pelaksanaan pelatihan dan pengembangan; 5) perencanaan dan pengembangan karir; 6) efisiensi proses kepegawaian; 7) informasi yang tidak akurat; 8) kesalahan desain pekerjaan; 9) kesempatan dalam bekerja yang sama; 10) tantangan eksternal; 11) umpan balik tenaga pendidik.

Adapun Mulyasa²⁰⁵ menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja pendidik yaitu:

²⁰² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 231.

²⁰³ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 12.

²⁰⁴ Sjafray Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, ..., hal. 224.

²⁰⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 157.

- 1) Sumber data untuk perencanaan tenaga pendidik, dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi pendidikan nasional.
- 2) Pemberian nasihat kepada para tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan.
- 3) Untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan, dan peningkatan kualitas kerja bagi para tenaga pendidik.
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga pendidik.
- 5) Sebagai informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga pendidik, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh suatu lembaga untuk perbaikan kinerja pendidik maupun lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan. Karena hasil penilaian kinerja dapat menjadi masukan bagi pendidik dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, serta dapat membantu pendidik dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik dan profesional. Sementara bagi lembaga bermanfaat untuk mengidentifikasi kebutuhan program lembaga, penempatan, promosi, dan aspek lain yang terkait dengan pengembangan tenaga pendidik untuk mencapai tujuan pendidikan.

b. Prinsip Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Agar pelaksanaan penilaian kinerja pendidik dapat dipertanggung jawabkan, maka penilaian kinerja harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Obyektif
Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari hari.
- 2) Adil
Penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.
- 3) Akuntabel
Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan.
- 4) Bermanfaat
Penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan, dan sekaligus pengembangan karir profesinya.
- 5) Transparan

Proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai, dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.

- 6) Berorientasi pada tujuan
Penilaian berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.
 - 7) Berorientasi pada proses
Penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, tetapi juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.
 - 8) Berkelanjutan
Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus (*on going*) selama seseorang menjadi guru.
 - 9) Rahasia
Hasil penilaian kinerja guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan.²⁰⁶
- c. Indikator Penilaian Kinerja

Kinerja seorang pendidik sangat penting dalam proses kegiatan pembelajaran di sekolah. Kinerja pendidik sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi guna meningkatkan kualitas pendidik maupun peserta didik. Tugas pokok dan fungsi pendidik yang diemban bukanlah hal yang mudah, sebab setiap pendidik dituntut untuk selalu memberikan dan menampilkan hasil kinerja terbaiknya kepada peserta didik maupun sekolah.

Hasil riset Rivkin, *et. al.* sebagaimana dikutip Supardi yang dilakukan oleh Lembaga *National Center for Educational Statistic* di Amerika Serikat (NECS) terdapat standar kualitas yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik, 1) *The academic skills of teacher* (Keterampilan akademik guru), 2) *Teacher assignment* (Tugas guru), 3) *Teacher experience* (Pengalaman guru), dan 4) *Professional development* (pengembangan profesional).²⁰⁷ Artinya Keempat aspek ini merupakan standar yang perlu dimiliki oleh guru untuk memberikan kinerja terbaik di sekolah dan dapat pula dijadikan indikator oleh pengelola sekolah dalam melakukan penilaian kinerja.

²⁰⁶ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru; Pedoman Pengelolaan Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2016, hal. 6.

²⁰⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pres, 2013, hal. 49.

Selain itu, Rivai menyebutkan bahwa dalam penilaian kinerja seorang pendidik, terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan indikator penilaian, yaitu:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional secara menyeluruh, yang pada intinya seorang pendidik memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negoisasi, dan lain-lain.²⁰⁸

Adapun Uzer Usman mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja seorang pendidik yang diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:²⁰⁹

- 1) Kemampuan merencanakan belajar mengajar, yang meliputi:
 - a) Menguasai garis-garis besar administrasi pendidikan,
 - b) Menyesuaikan analisis materi pelajaran,
 - c) Mengembangkan program semester, dan
 - d) Mengembangkan program atau pelajaran.
- 2) Kemampuan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang mencakup:
 - b. Tahap pra-instruksional,
 - c. Tahap instruksional,
 - d. Tahap evaluasi dan tidak lanjut.
- 3) Kemampuan melakukan evaluasi, yang terdiri dari:
 - a) Evaluasi normatif,
 - b) Evaluasi formatif,
 - c) Laporan hasil evaluasi, dan
 - d) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja pendidik sangatlah penting untuk dilakukan dengan memperhatikan indikator-indikator penilaian, agar penilaian yang dilakukan tepat sasaran sesuai dengan tujuan dilaksanakannya penilaian tersebut. Oleh karena itu, penulis dapat menarik benang

²⁰⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, ..., hal. 324.

²⁰⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 10-19.

merah dengan mengacu kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh Khodijah²¹⁰ yang menyatakan bahwa kinerja guru dimaksudkan sebagai unjuk kerja dalam melaksanakan tugas mengajar dengan empat indikator minimal, yaitu: (1) kinerja dalam perencanaan pembelajaran, (2) kinerja dalam pelaksanaan pembelajaran, (3) kinerja dalam penilaian pembelajaran, dan (4) kinerja dalam pengembangan profesi. Artinya keempat indikator tersebut dapat dijadikan indikator minimal dalam penilaian kinerja tenaga pendidik.

²¹⁰ Nyayu Khodijah, "Kinerja Guru Madrasah Dan Guru Pendidikan Agama Islam Pasca Sertifikasi di Sumatera Selatan," dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 32 No 1 Tahun 2013, hal. 93.

BAB IV

PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Letak Geografis PKBM Imam Nawawi School

Letak geografis disini adalah daerah atau tempat tinggal dimana PKBM Imam Nawawi School berada dan melakukan kegiatannya sebagai lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang berciri khas Agama Islam.

PKBM Imam Nawawi School terletak di Jalan Raya Ciomas Gg Mesjid 35, Pagelaran Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16610. Secara geografi, PKBM Imam Nawawi School berlokasi di daerah strategis, nyaman untuk belajar karena tidak berada di keramaian sekaligus mudah bersosialisasi antara warga sekitar dengan lembaga. Keadaan ini dapat ditinjau dari keadaan lokasi PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat sebagai berikut:

- a. Sebelah barat berbatasan dengan perumahan Bukit Asri Ciomas Indah.
- b. Sebelah utara berbatasan dengan jalan desa dan tempat perbelanjaan.

- c. Sebelah timur berbatasan dengan kantor kecamatan Ciomas, tempat perbelanjaan dan kuliner.
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan perumahan Nuansa Indah Ciomas.

Selain itu, sekitar 200 s.d 500 Meter dari tempat PKBM Imam Nawawi School telah berdiri beberapa lembaga pendidikan diantaranya, Pondok Pesantren Ilmu Al-Quran (PPIQ) Ciomas terdiri dari jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Islam Terpadu (SIT) Kaifa terdiri dari jenjang Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), Taman Kanak Kanak Islam Terpadu (TKIT) Anak Ahalih, Taman Kanak-Kanak (TK) Indria, Bimba AUEO, Sekolah Dasar Negeri Ciomas 02, Taman Kanak-Kanak (TK) Anggraini, kemudian Taman Pendidikan Al-Quran (TPA) Al-Muthoiroh.¹

Berdasarkan uraian di atas, menurut peneliti secara geografis PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat mudah dijangkau, nyaman dan cukup kondusif untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan ada pengawasan dari masyarakat. Namun berdirinya beberapa sekolah sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, menjadi tantangan bagi PKBM Imam Nawawi School untuk lebih kreatif dalam penyelenggaraan dan pembuatan program pendidikan yang bermutu.

Oleh karena itu, daya saing menentukan apakah suatu lembaga dapat bertahan atau tidak. Artinya lembaga pendidikan yang tidak kompetitif dapat mempengaruhi apa yang diinginkan orang tua saat menyekolahkan anaknya. Adapun daya saing institusi salah satunya ditentukan oleh penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Selain itu, tentunya sistem pendidikan yang diterapkan di lembaga pendidikan tersebut harus disajikan kepada masyarakat luas.

Dengan demikian, kaitannya dengan letak geografis PKBM Imam Nawawi School peneliti setuju dengan pernyataan Labaso² yang menyatakan bahwa komponen kunci yang dapat dijadikan pisau analisis untuk memahami konsep strategi memperkenalkan jasa Pendidikan adalah konsep pasar. Melalui perspektif pasar, penerapan strategi pemasaran jasa pendidikan dipahami sebagai proses sosial dan manajerial, untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan, melalui penciptaan (*creation*), penawaran, pertukaran

¹ Observasi Lokasi PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada hari Rabu 20 Juli 2022.

² Syahrial Labaso, "Penerapan Marketing Mix sebagai Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan di MAN 1 Yogyakarta", dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No. 2 Tahun 2018, hal. 295.

produk yang bernilai dengan pihak lain, dalam bidang pendidikan. Adapun etika pemasaran dalam dunia pendidikan ialah menawarkan mutu layanan intelektual, dan pembentukan karakter secara menyeluruh.

Artinya PKBM Imam Nawawi School sebagai sebuah lembaga pendidikan nonformal, tentunya harus memiliki strategi pemasaran tersendiri untuk meningkatkan kualitas dan daya saing sehingga dapat tetap eksis dan diterima masyarakat.

2. Sejarah Berdirinya PKBM Imam Nawawi School

Berdasarkan dokumen yang didapatkan oleh peneliti,³ PKBM Imam Nawawi School yang lebih dikenal dengan nama Imam Nawawi School (INIS) adalah merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang berdiri pada tahun 2014 pada sebuah kontrakan di Perumahan Bukit Asri Ciomas Indah yang terletak di desa Pagelaran kecamatan Ciomas kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat.

Pada mulanya PKBM Imam Nawawi School tergabung dalam Yayasan Imam Malik bin Anas dengan nama Mosque Schooling Aladzieve. Kemudian pada tahun 2015 seiring dengan perubahan kebijakan Yayasan Imam Malik bin Anas yang lebih fokus ke pesantren maka Mosque Schooling di bawah Yayasan Dakwah Imam Nawawi memisahkan diri dan membentuk lembaga dengan nama Imam Nawawi School (INIS).

Pada tahun 2020 Imam Nawawi School mengajukan izin operasional ke Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor sebagai lembaga nonformal. Dengan izin Allah *subhanahu wata`ala*, pada tahun 2021 Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor mengeluarkan izin operasional Imam Nawawi School sebagai lembaga nonformal dengan nama PKBM Imam Nawawi School.

Saat ini Imam Nawawi School berada di 4 tempat yang berbeda, Imam Nawawi School Ciomas berlokasi di Gang Mesjid 35, Pagelaran, Ciomas, Bogor, Jawa Barat 16610. Saat ini telah terselenggara pendidikan jenjang PAUD, SD, dan SMP dengan jumlah siswa aktif berjumlah 322 siswa.

Imam Nawawi School Cibinong berlokasi di kompleks Masjid At Tauhid, kampung Pajeleran Gunung RT. 01 RW. 05 Sukahati, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor Jawa Barat. Imam Nawawi School Cibinong merupakan cabang terbesar dilihat dari jumlah siswa

³ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022.

aktif. Saat Ini telah terselenggara jenjang PAUD, SD, dan SMP dengan jumlah siswa aktif berjumlah 504 siswa.

Imam Nawawi School Pondok Gede berlokasi di Jl. Muhyin No. 58, Jaticempaka, Kecamatan Pondok Gede, Kota Bekasi. Saat Ini telah terselenggara jenjang SD dengan jumlah siswa aktif berjumlah 172 siswa.

Kemudian Imam Nawawi School Dramaga berlokasi di komplek Masjid An-Nashir Taman Dramaga Permai 2, Jl. Paprika No. 2 Blok B3 Cihideung Iir, Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor Jawa Barat. Saat ini telah terseleggara jenjang PAUD dengan jumlah siswa aktif berjumlah 17 siswa.

Berdasarkan uraian di atas, menurut peneliti PKBM Imam Nawawi School telah memberikan kepercayaan kepada masyarakat. Karena berdirinya cabang di beberapa daerah tersebut menunjukkan besarnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap sistem pendidikan di PKBM Imam Nawawi School sehingga mereka mau mendaftarkan anak-anaknya untuk menuntut ilmu di PKBM Imam Nawawi School. Hal ini sesuai dengan pendapat Mowen and Minor⁴ bahwa kesetiaan merek (*brand loyalty*) adalah sejauh mana seorang pelanggan menunjukkan sikap positif terhadap suatu merek, mempunyai komitmen pada merek tertentu, dan berniat terus membelinya dimasa depan. Pada kondisi ini jika diterapkan di lembaga pendidikan dapat dikatakan bahwa apabila kepercayaan orang tua terhadap sekolah sudah terbentuk, maka orang tua cenderung memilih lembaga yang bersangkutan sebagai tempat mendidik putra-putri mereka

Sehubungan dengan hal tersebut Bahrudin dan Zuhro⁵ dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepuasan dan kepercayaan pelanggan berpengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas pelanggan pada pengguna smartphone samsung galaxy, artinya bahwa kepuasan orang tua siswa yang tinggi dapat meningkatkan loyalitasnya terhadap sekolah, dan kepercayaan yang kuat terhadap program pendidikan dapat dilihat dari meningkatnya loyalitas masyarakat.

Dengan demikian, kepercayaan masyarakat tersebut adalah modal yang sangat berharga bagi PKBM Imam Nawawi School untuk selalu melakukan inovasi dan kreatifitas serta adaptif terhadap

⁴ John C. Mowen dan Michael Minor, *Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Penerbit Erlangga, 2002, hal. 108.

⁵ Muhammad Bahrudin dan Siti Zuhro, "Pengaruh Kepercayaan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan," dalam *Jurnal BISNIS (Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam)*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2015, hal. 15.

perkembangan dunia pendidikan khususnya tantangan di abad 21 dalam pendidikan karakter. Sehingga mampu mewujudkan generasi yang berilmu, senantiasa melakukan amal shalih, dan mampu berdakwah atau mengajak orang lain dalam kabaikan. Generasi yang bermanfaat untuk ummat dan negara dengan memiliki karakter *nubuwwah* yaitu *shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah*.

3. Visi dan Misi PKBM Imam Nawawi School

a. Visi

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini dan menjangkau masa yang akan datang. Sebagaimana pernyataan Fatmawati⁶ bahwa visi merupakan tujuan sebuah lembaga pendidikan dan hal apa saja yang harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dalam usaha untuk mewujudkan visinya tersebut.

Adapun Visi PKBM Imam Nawawi School adalah menjadi *benchmark* pendidikan islam hingga masa baligh yang rabbani, berkualitas, profesional, dan terjangkau pada tahun 2030.⁷

b. Misi

Misi merupakan penjelasan mengenai sebuah hal yang harus dikerjakan lembaga pendidikan dalam upaya mewujudkan visi sekolah tersebut, dengan adanya misi sekolah maka tujuan dari visi sekolah dapat lebih terarah dan terfokuskan.

Adapun misi PKBM Imam Nawawi School adalah mengembangkan pendidikan islam yang rabbani, berkualitas, profesional, dan terjangkau. Rabbani artinya menyelenggarakan pendidikan secara berketahapan sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan anak yang dibangun diatas Al-Quran dan Sunnah. Tahapan pendidikan rabbani PKBM Imam Nawawi School dibagi menjadi tiga yaitu:⁸

- 1) Rabbani 1, artinya mengembangkan pendidikan hingga usia *baligh*.

⁶ Zusniya Fatmawati, *et.,al*, “Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Warga Sekolah Untuk Mewujudkan Visi Dan Misi Sekolah,” dalam *JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2018, hal. 199.

⁷ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022.

⁸ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022.

- 2) Rabbani 2, artinya mengembangkan pendidikan untuk menyiapkan lulusan yang siap bermasyarakat.
- 3) Rabbani 3, Mengembangkan masyarakat rabbani.

Berkualitas artinya menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya, karena apa yang dilakukan oleh manusia akan dihisap oleh Allah ta'ala. Sehingga peserta didik mendapatkan ilmu dengan baik, terbiasa dalam beramal shalih atas ilmu yang didapatkan, memotivasi dalam menyebarkan ilmu, dan bersabar dalam setiap keadaan. Hal ini sebagaimana disebutkan oleh Allah dalam surat Al-`Ashr/103: 1-3 sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

*Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.*⁹

Profesional artinya memenuhi hak siswa dan para pendidik dengan sebaik-baiknya. Kemudian terjangkau artinya menyelenggarakan pendidikan yang rabbani (berketahapan), berkualitas, dan profesional namun dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa PKBM Imam Nawawi School dibangun di atas visi dan misi yang mulia. Visi dan misi yang berorientasi untuk mempersiapkan generasi yang berilmu, beramal, dan mengajarkan ilmunya kepada orang lain dengan menerapkan sistem pendidikan secara berketahapan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan peserta didik. Hal ini sebagaimana yang diisyaratkan oleh Ibnul Arabi, ketika ditanya tentang makna “rabbani”, beliau menyebutkan bahwa apabila seseorang itu berilmu, mengamalkan ilmunya, dan mengajarkannya maka ia layak untuk dinamakan seorang rabbani. Namun jika kurang salah satu dari tiga hal di atas, maka tidak dapat dinyatakan sebagai seorang rabbani.¹¹

⁹ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022

¹⁰ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022

¹¹ Ibnu Qayyim Al-Jauzi, *Miftah dar As-Sa`adah*, Al Qahirah: Dar Al-Hadits, 2014, hal. 157.

Selain itu, pada misi ketiga peneliti melihat bahwa PKBM Imam Nawawi School berupaya untuk memberikan kontribusi kepada Negara dalam mewujudkan masyarakat yang rabbani. Adapun semangat baik pengelola PKBM Nawawi School dalam mewujudkan visi dan misinya dapat dilihat dengan dibukanya beberapa jenjang pendidikan baik di Ciomas kabupaten Bogor ataupun di daerah yang lainnya seperti Cibinong kabupaten Bogor dan Pondok Gede kota Bekasi.

4. Sistem Pendidikan PKBM Imam Nawawi School

Pendidikan PKBM Imam Nawawi School dibuat berdasarkan jenjang pendidikan dan marhalah pendidikan. Jenjang pendidikan disusun berdasarkan kesamaan karakter siswa, tujuan pendidikan akhir berdasarkan tahapan perkembangan siswa dan efektifitas manajemen. Sedangkan marhalah pendidikan dibagi sesuai tujuan pendidikan. Jenjang pendidikan dapat terdiri dari beberapa marhalah. Jenjang pendidikan PKBM Imam Nawawi School adalah sebagai berikut:¹²

a. Taman Belajar Imam Nawawi

Jenjang pendidikan umum yaitu hanya ada satu kurikulum, dengan sistem guru kelas, dengan target utama mempersiapkan tholabul ilmi dan membekali mereka dengan pengetahuan dasar, baik diniyah maupun umum, dengan target kelulusan 100%, membiasakan adab-adab dan akhlak islami, membiasakan adab *thalabul ilmi*, dan menghafal Al-Quran. Manajemen dan sumber daya pendidik Taman Belajar Imam Nawawi (TBIN) didominasi oleh ummahat/kaum Ibu. Jenjang ini terdiri dari TK A dan TK B dengan peserta didik laki-laki dan perempuan masih campur.

Adapun taman belajar imam nawawi (TBIN) telah tercatat di Dinas Pendidikan kabupaten Bogor dengan izin operasional sebagai lembaga pendidikan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD).

b. Imam Nawawi School Jenjang SD

Jenjang pendidikan umum dengan sistem guru mata pelajaran (*moving teacher*) untuk mendidik fase *thulab*, membekali pengetahuan dasar bahasa dan agama, mengokohkan adab *thalabul ilmi*, dan ilmu-ilmu dunia lanjutan. Tenaga pendidik pada jenjang SD dibagi menjadi 2 bagian, tenaga pendidik perempuan khusus kelas 1-2 dan pendidik laki-laki ditugaskan di kelas 3-6.

¹² Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022.

Jenjang ini mulai dari kelas 1 hingga kelas 6 SD. Sistem pembelajaran untuk siswa perempuan dan laki-laki dilaksanakan secara terpisah, terutama untuk kelas 5 dan 6. Adapun dalam sistem pendidikan nonformal, Imam Nawawi School jenjang SD disebut dengan istilah Paket A.

c. Imam Nawawi School Jenjang SMP

Jenjang pendidikan umum untuk fase orientasi, dengan sistem kelas mata pelajaran (*moving class*), di mana setiap mata pelajaran memiliki kelas-kelas tersendiri yang disesuaikan untuk mata pelajaran tersebut, dan guru dapat bereksplorasi mengembangkan sarana yang ada untuk pendidikan, sekaligus mengajarkan siswa bahwa ilmu itu didatangi bukan mendatangi. Adapun gedung putra dan putri dibangun secara terpisah. Demikian pula para pengajarnya disesuaikan dengan gender sekolah. Adapun dalam sistem pendidikan nonformal, Imam Nawawi School jenjang SMP disebut dengan istilah Paket B.¹³

Menurut peneliti, kebijakan pelaksanaan pembelajaran secara terpisah antara laki-laki dan perempuan adalah pilihan yang baik, mengingat peserta didik pada usia jenjang SMP telah memasuki masa baligh. Dimana dalam islam mereka telah dibebani hukum syar`i. Artinya ada larangan dan perintah dalam islam yang harus mereka perhatikan sebagai seorang muslim yang salah satunya adalah bersentuhan lawan jenis yang bukan mahramnya.

Selain itu adanya kecenderungan antara laki-laki dan perempuan, sehingga dilaksanakannya pembelajaran secara terpisah antara peserta didik laki-laki dan perempuan diharapkan dapat mencegah terjadinya pacaran diantara mereka. Karena interaksi yang berlebihan (tanpa adanya kepentingan yang dibolehkan) antara lawan jenis (laki-laki dan perempuan) dapat menjadi jalan terjadinya pacaran diantara peserta didik.

d. Ma`had Ali Imam Nawawi

Jenjang pendidikan khusus untuk tahapan spesialisasi/pengkhususan dengan jangka waktu 3 tahun. Namun saat ini belum terselenggara. Jenjang Ma`had Ali ini setara dengan SMA/SMK pada pendidikan formal dan Paket C pada pendidikan nonformal.

¹³ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada Tanggal 20 Juli 2022.

e. Sekolah Tinggi Imam Nawawi

Jenjang pendidikan khusus untuk tahapan pendalaman spesialisasi/pengkhususan. Jangka waktu disesuaikan dengan tingkat pendalaman. Namun saat ini belum terselenggara.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa PKBM Imam Nawawi School telah membuat perencanaan yang terstruktur dengan baik dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya upaya yang sangat serius dari pengelola PKBM Imam Nawawi School dalam membantu pemerintah untuk memberikan pendidikan yang baik kepada masyarakat.

5. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKBM Imam Nawawi School

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor penting keberhasilan dalam lembaga pendidikan, khususnya guru. Maju dan tidaknya lembaga pendidikan dilihat dari kapasitas sumber daya pendidikannya kemudian ditunjang dengan pengembangan yang melibatkan salah satu administrasi yang ada. Jika faktor-faktor tersebut benar, dalam arti sangat bergantung pada kualifikasi guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan, dedikasi, komitmen tinggi dan profesionalisme, maka dapat dikatakan membawa kemajuan kualitatif bagi lembaga.

Rincian pembagian tugas tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat tahun pelajaran 2022/ 2023 sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:¹⁴

Tabel 4.1
Keadaan Tenaga Pendidik
PKBM Imam Nawawi School

No	Nama	Pendidikan	Jabatan	Mengajar
1	Elsa Septiani	SMA	Guru Kelas	Matematika B. Indonesia
2	Alifaturrahmah Zahratul Khumairoh	MA	Guru Pendamping	PAI Bahasa Arab
3	Beni Punaningsih, S.Pd	S1	Guru Kelas	Matematika B. Indonesia
4	Aisyah Siti Khadijah	SMA	Guru Pendamping	PAI Bahasa Arab

¹⁴ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

5	Siti Nurjannah, S.Pd.I	S1	Guru Kelas	Matematika B. Indonesia
6	Nawad Aufa	SMA	Guru Pendamping	PAI Bahasa Arab
7	Desi Alia Sani, S.Pd.I	S1	Guru Kelas	Matematika B. Indonesia
8	Nurhayati	SMA	Guru Pendamping	PAI Bahasa Arab
9	Husnita Afriani	MA	Guru	Al-Quran
10	Syifa	SMA	Guru	Al-Quran
11	Ari Aprillah, S.Pd	S1	Wali Kelas	Matematika IPA
12	Fanji Balasho'bi	MA	Wali Kelas	Al-Quran Bahasa Arab
13	Fawwaz Abdurrozzaq, S.Pd	S1	Wali Kelas	PAI
14	Muhammad Yahya, S.Pd	S1	Wali Kelas	B. Indonesia
15	Suherman, S.Pd.I	S1	Wali Kelas	PAI
16	Rafiq Fauzan, S.H	S1	Wali Kelas	Bahasa Arab
17	Annisa Khairiah, S.H	S1	Guru	Matematika B. Indonesia
18	Wandy Syahputra, A.Md	D2	Guru	Bahasa Arab PAI
19	Berlianing Sari Pertiwi, S.I.A	S1	Wali Kelas	Bahasa Inggris
20	Devi Ratna Melinda, S.Pd	S1	Wali kelas	Matematika
21	Nafisah Basalamah	MA	Guru	Al-Quran
22	Renita Agna Adriani	S1	Wali Kelas	Bahasa Arab PAI
23	Rini Andriani, S.Pd	S1	Guru	B. Indonesia Literasi
24	Putri Islami	S1	Guru	Al-Quran
25	Ayuningsih, S.Si	S1	Guru	IPA

Berdasarkan tabel di atas diketahui jumlah keseluruhan pendidik di PKBM Imam Nawawi Bogor Jawa Barat berjumlah 25 orang. Dari jumlah tersebut terdiri dari 15 pendidik dengan tingkat pendidikan strata 1 dan 1 pendidik dengan tingkat pendidikan D2, serta 9 pendidik dengan tingkat pendidikan SMA/MA. Tabel tersebut menunjukkan bahwa 40% dari 25 pendidik PKBM Imam Nawawi School belum memenuhi kualifikasi sebagai seorang pendidik dalam pendidikan formal karena belum berpendidikan strata 1. Kemudian 6 dari 15 orang dengan pendidikan strata 1 tercatat bukan pendidik dengan latar belakang pendidikan dan tidak linier. Selain itu, belum ada pendidik PKBM Imam Nawawi School yang memiliki sertifikat pendidik yang didapatkan melalui program sertifikasi tenaga pendidik.¹⁵

Dengan demikian, sebagian besar pendidik PKBM Imam Nawawi School belum memenuhi kualifikasi sebagai pendidik dalam lembaga pendidikan formal. Sebagaimana pernyataan Sauri¹⁶ bahwa kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik adalah minimal berpendidikan strata 1, mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang atau mata pelajaran yang diajarkan, dan memiliki sertifikat profesi guru.

Keadaan ini menurut peneliti perlu dilakukan evaluasi pengelola PKBM Imam Nawawi School dalam penerimaan dan penempatan tenaga pendidik. Karena kualifikasi yang harus dimiliki oleh pendidik sebagaimana pernyataan di atas adalah syarat yang diharuskan terpenuhi

6. Keadaan Sarana dan Prasarana PKBM Imam Nawawi School

Sarana dan prasarana dimaksud disini adalah semua jenis sarana dan prasarana yang dimiliki oleh PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat yang digunakan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kualitas proses pendidikan untuk mendukung perkembangan sumber daya manusia pendidik yang dimiliki.

Adapun sarana fisiknya yang berupa bangunan ada 40 ruangan, yang terdiri dari 20 ruang kelas, 1 ruang ketua PKBM Imam Nawawi School, 2 ruang kepala program, 2 ruang pendidik, 1 ruangan tata usaha, 1 ruang alat olah raga, 1 ruang koprasia siswa, dan 12 kamar mandi/ wc.

Selanjutnya sarana fisik meubelernya terdiri dari 321 meja peserta didik, 321 kursi siswa, 20 meja pendidik, 20 kursi pendidik, 8

¹⁵ Dokumen PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

¹⁶ Sofyan Sauri, *et. al.*, *Guru Profesional Abad 21*, Jakarta: Mustika Ilmu, 2021, hal.

lemari besi, 1 komputer, 1 proyektor, 3 AC, 2 Laptop, 26 kipas angin, 2 brangkas.¹⁷

Dilihat dari sarana fisik yang dimiliki PKBM Imam Nawawi School dapat dinyatakan cukup memadai. Namun, beberapa sarana yang belum dimiliki lembaga seperti masjid/mushalla, perpustakaan, auditorium, loker siswa, loker pendidik, dan mading. Semua ini diperlukan untuk menambah keterampilan peserta didik dan membantu meningkatkan hasil belajar siswa.

Pentingnya sarana dan prasarana dimiliki oleh suatu lembaga dapat diketahui dari hasil penelitian Jannah tentang sarana dan prasarana pembelajaran sebagai faktor determinan terhadap motivasi belajar siswa menyebutkan bahwa sarana dan prasaran memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi belajar siswa. Hal tersebut semakin kokoh dengan dukungan hasil korelasi yang menunjukkan bahwa sarana prasarana memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi belajar siswa.¹⁸

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa sarana dan prasarana pembelajaran berfungsi sebagai variabel determinan yang cukup berarti bagi motivasi belajar siswa. Kelengkapan sarana dan prasarana suatu lembaga juga dapat membantu para pendidik dalam pelaksanaan pembelajaran khususnya pembelajaran yang bersifat praktek.

7. Keadaan Peserta Didik PKBM Imam Nawawi School

Jumlah peserta didik PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat pada tahun ajaran 2021/2022 adalah sebanyak 259 orang (paket A dan B) yang terdiri dari 123 peserta didik laki-laki dan 136 peserta didik perempuan. Sedangkan pada tahun ajaran 2022/2023 adalah sebanyak 321 orang (paket A dan B) yang terdiri dari 148 peserta didik laki-laki dan 173 peserta didik perempuan. Artinya ada kenaikan peserta didik sebanyak 19% dari tahun sebelumnya. Adapun jumlah peserta didik setiap kelas sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:¹⁹

¹⁷ Observasi Sarana dan Prasarana di PKBM Imam Nawawi Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

¹⁸ Saniatu Nisail Jannah dan Uep Tatang Sontani, "Sarana dan Prasarana Pembelajaran Sebagai Faktor Determinan Terhadap Motivasi Belajar Siswa", dalam *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2018, hal. 68.

¹⁹ Observasi Dokumen Peserta Didik di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

Tabel 4.2
Peserta Didik PKBM Imam Nawawi School
Tahun Ajaran 2021/2022

Jenjang	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
Paket A	I-A	13	13	26
	I-B	16	10	26
	II-A	9	14	23
	II-B	11	13	24
	III-A	13	-	13
	III-B	-	26	26
	IV	13	13	26
	V	13	16	29
	VI	12	14	22
Paket B	VII	11	8	18
	VIII	12	18	20
	IX	-	6	6
Total				259

Tabel 4.3
Peserta Didik PKBM Imam Nawawi School
Tahun Ajaran 2022/2023

Jenjang	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
Paket A	I-A	11	15	26
	I-B	12	14	26
	II-A	13	13	26
	II-B	16	10	26
	III-A	9	14	23
	III-B	11	13	24
	IV-A	13	-	13
	IV-B	-	26	26
	V	13	13	26
	VI	12	14	26
Paket B	VII	15	14	29
	VIII	12	9	21
	IX	11	18	29
Total				321

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa PKBM Imam Nawawi School sebagai lembaga non formal cukup diminati oleh masyarakat sekitar. Hal tersebut dapat dilihat adanya kenaikan jumlah peserta didik dari tahun sebelumnya. Kemudian, apabila diperhatikan jumlah peserta didik setiap angkatan maka dapat diketahui bahwa ada kenaikan peserta didik setiap tahun ajaran. Sementara secara geografis telah berdiri beberapa sekolah formal di sekitar PKBM Imam Nawawi School sebagaimana dijelaskan oleh peneliti pada pembahasan sebelumnya. Sehingga, hal ini menunjukkan adanya kepercayaan masyarakat terhadap sistem pendidikan PKBM Imam Nawawi School.

B. Pengelolaan Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

Perencanaan tenaga pendidik adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan lembaga pendidikan pada waktu dan tempat yang tepat, dan melaksanakan tugas sebagaimana diharapkan oleh suatu lembaga. Perencanaan tenaga pendidik merupakan bagian dari fungsi yang sangat mendasar dari pengelolaan tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga jika perencanaan dilakukan secara efektif dan efisien maka proses pendidikan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik.

Hasil wawancara peneliti tentang proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat, yaitu:

Sugara Mursid menyatakan bahwa perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik dari kondisi ideal dan kemampuan lembaga dalam melakukan pengembangan. Perencanaan dilaksanakan bersamaan dengan penentuan pelaksanaan penerimaan peserta didik baru baik biaya maupun target siswa. Selanjutnya dilakukan musyawarah bersama manajer sumber daya manusia (SDM) Yayasan Dakwah Imam Nawawi (YADIN) tentang perencanaan tenaga pendidik yang telah disusun oleh kepala sekolah bersama koordinator pendidik. Setelah itu, perencanaan disampaikan kepada Mudir Amm (pembina yayasan) untuk mendapatkan persetujuan.²⁰

Pernyataan senada di sampaikan oleh Deni Prasajo dengan menyatakan bahwa perencanaan tenaga pendidik disusun berdasarkan hasil analisa jumlah kelas efektif di tahun ajaran yang akan datang serta jumlah sesi setiap mata pelajaran dan analisa penerimaan SPP

²⁰ Wawancara dengan Sugara Mursid, *Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School*, Pada Tanggal 8 Juli 2022.

tahun ajaran yg akan datang. Dalam proses perencanaan pegawai, manajer SDM Yayasan Dakwah Imam Nawawi terlebih dahulu meminta perencanaan formasi tenaga pendidik dan kebutuhan tenaga pendidik di tahun ajaran yang akan datang kepada kepala sekolah. Kemudian dilakukan pembahasan dari perencanaan formasi tersebut dan ketersediaan tenaga pendidik bersama seluruh manajemen yang terlibat, meliputi kepala sekolah, direktur pendidikan dan manajer SDM. Hasil pembahasan tersebut dilanjutkan kepada Mudir Amm untuk mendapatkan persetujuan jika dibutuhkan penambahan pegawai.²¹

Pernyataan dua narasumber di atas, dibenarkan oleh Laela Nurdini dengan menyatakan bahwa perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dilakukan dengan melakukan inventarisasi tenaga pendidik terlebih dahulu. Kemudian melakukan pendataan kebutuhan jumlah guru tahun ajaran yang akan datang berdasarkan formasi guru untuk tahun ajaran yang akan datang. Setelah itu, melakukan rekrutmen jika dibutuhkan sesuai formasi guru terbaru.²²

Adapun hasil observasi peneliti diketahui bahwa dalam melakukan perencanaan tenaga pendidik, PKBM Imam Nawawi School telah merumuskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Hal ini dirumuskan ketika menyusun formasi untuk tahun ajaran yang akan datang dan dapat di ketahui secara langsung oleh para pelamar melalui website resmi lembaga. Selain itu, PKBM Imam Nawawi School juga mencantumkan besaran gaji untuk formasi yang dibutuhkan di website resmi lembaga. Sehingga hal ini dapat memberikan kemudahan bagi orang yang akan melamar dalam mendapatkan informasi dengan valid tentang formasi yang dibutuhkan baik secara deskripsi ataupun spesifikasi pekerjaan, bahkan besaran gaji yang ditawarkan oleh lembaga.²³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam perencanaan tenaga pendidik kepala sekolah terlebih dahulu melakukan inventarisasi tenaga pendidik. Tahapan ini senada dengan pernyataan Zainal²⁴ yang menyebutkan bahwa salah satu tahapan yang harus dilakukan oleh pengelola lembaga dalam perencanaan

²¹ Wawancara dengan Deni Prasajo, *Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi*, Pada Tanggal 11 Juli 2022.

²² Wawancara dengan Laela Nurdini (Koordinator Guru) tanggal 12 Juli 2022.

²³ Observari di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

²⁴ Veithzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Perusahaan*, ..., hal. 123.

tenaga pendidik adalah melakukan inventarisasi sumber daya pendidik. Sehingga dapat diketahui kesenjangan antara tenaga pendidik yang dimiliki oleh lembaga dengan formasi pendidik pada tahun ajaran yang akan datang.

Karena tujuan dari perencanaan tenaga pendidik menurut Sedarmayanti untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga pendidik dalam suatu lembaga di masa yang akan datang dengan memperhatikan persediaan tenaga pendidik sekarang, peramalan permintaan dan suplai tenaga pendidik.²⁵

Selanjutnya, apabila dikaitkan dengan analisis pekerjaan, maka kesenjangan tenaga pendidik menjadi dasar dibuatnya deskripsi pekerjaan dan kualifikasi pendidik yang dibutuhkan oleh PKBM Imam Nawawi School. Sebagaimana hasil observasi peneliti bahwa deskripsi pekerjaan dan kualifikasi pendidik bisa diakses oleh para pelamar melalui website lembaga, dan sosial media seperti Instagram dan Facebook.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Sarnoto²⁶ yang menyebutkan bahwa suatu perencanaan dilakukan untuk menentukan serangkaian kegiatan kemudian memutuskan apa saja yang harus dilaksanakan, kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan, serta bagaimana dan siapa yang harus melakukannya. Sebagaimana juga disampaikan oleh Mulyasa²⁷ bahwa dalam perencanaan perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (*job description*) yang berguna dalam menentukan jumlah dan tenaga pendidik yang diperlukan dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) untuk mengetahui kualitas minimum calon tenaga pendidik yang akan diterima dan diperlukan untuk menjalankan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Selain itu, peneliti melihat adanya usaha baik yang dilakukan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam melakukan perencanaan tenaga pendidik. Hal ini dapat dilihat dari adanya musyawarah yang dilakukan antara kepala sekolah dengan manajer SDM, Litbang yayasan dakwah imam nawawi, dan koordinator guru dalam proses perencanaan pendidik. Sehingga musyawarah yang melibatkan beberapa pihak tersebut dapat dinyatakan sebagai bentuk aplikatif dari

²⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2016, hal. 131.

²⁶ Ahmad Zain Sarnoto, "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al-Qur'an: Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an," dalam *Jurnal Madani Institute*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2016, hal. 99.

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 152.

pernyataan Zainal²⁸ yang mengatakan bahwa perencanaan yang baik perlu adanya kombinasi antara *top down* dan *bottom up*.

Dengan demikian, apabila perencanaan tersebut dapat diaplikasikan dengan baik dan maksimal oleh kepala sekolah. Maka dapat menghasilkan proses yang jelas dan terorganisasi, dapat mengurangi pemborosan anggaran, meningkatkan efisiensi, dan mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten. Sebagaimana pernyataan Priansa yang menyebutkan bahwa secara sistematis dibuatnya perencanaan tenaga pendidik bertujuan untuk membantu pengelola dalam mengambil keputusan tentang tenaga pendidik yang ada dan dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.²⁹

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Rekrutmen merupakan suatu proses menarik, menyeleksi, menentukan dan menetapkan calon tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan yang dilakukan secara terencana dan bertahap sesuai dengan aturan yang berlaku dan telah disepakati secara bersama. Rekrutmen bukan sekedar merekrut tenaga pendidik sebanyak-banyaknya, tetapi dalam jumlah tertentu dan harus memiliki kompetensi, kecakapan, kemampuan dalam mendidik dan mengajar sesuai dengan bidangnya.

Hasil wawancara peneliti tentang pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School, yaitu:

Sugara Mursid memberikan penjelasan bahwa pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School dilakukan berdasarkan kebutuhan sesuai formasi terbaru pada tahun ajaran yang akan datang dan adanya pendidik yang tidak melanjutkan kontrak sebagai tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Adapun tahapan yang dilakukan oleh lembaga dalam pelaksanaan rekrutmen adalah pembentukan kepanitiaan, penyebaran pengumuman, penerimaan lamaran, seleksi, dan penempatan.³⁰

Pernyataan senada disampaikan oleh Deni Prasajo yang menyatakan bahwa pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School dilaksanakan atas dasar kebutuhan lembaga melalui beberapa tahapan yaitu persiapan dengan melakukan pembentukan kepanitiaan, penyebaran informasi dalam bentuk flyer di website resmi lembaga,

²⁸ Veitzal Rivai Zainal, *et. al.*, *Islamic Human Capital Management*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, hal. 44.

²⁹ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, 2014, hal.50.

³⁰ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

penerimaan lamaran secara online dan offline, seleksi para calon pendidik, dan penempatan.³¹

Selain itu, Laela Nurdini menyebutkan bahwa pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School secara umum berjalan dengan baik. Namun pelaksanaannya terkadang berdekatan dengan permulaan tahun ajaran baru. Sebelum pelaksanaan rekrutmen kepala sekolah melakukan musyawarah terlebih dahulu bersama para koordinator, bagian keuangan, dan manajer SDM. Setelah itu, dilakukan penyebaran informasi oleh panitia di website resmi sekolah, sosial media seperti whatsapp dan instagram. Berikutnya, dilakukan seleksi bagi para pelamar calon pendidik, dan akad kerja bagi yang lolos.³²

Pernyataan Laela Nurdini senada dengan pernyataan Lutfinoor yang menyatakan bahwa jarak antara pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School dengan awal tahun ajaran yang akan datang terlalu dekat sehingga tahapan seleksi yang telah direncanakan tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal. Selain itu, tidak semua calon pendidik yang direkomendasikan oleh Litbang diterima oleh Manajer SDM Yayasan Dakwah Imam Nawawi. Namun, beberapa tenaga pendidik diterima di PKBM Imam Nawawi School tanpa persetujuan dari TIM Litbang. Sementara dalam pelaksanaan rekrutmen, Litbang bertugas dalam menguji kompetensi calon pendidik dan memberikan rekomendasi kepada Manajer SDM terhadap pendidik yang memenuhi kualifikasi sebagai pendidik di PKBM Imam Nawawi School.³³

Dengan demikian, menurut peneliti pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School belum dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Hal ini disebabkan adanya pernyataan dari Laela Nurdini dan Lutfinoor tentang waktu rekrutmen yang berdekatan dengan awal tahun ajaran baru. Sehingga berakibat tahapan seleksi yang tidak maksimal dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas tenaga pendidik yang diterima.

Lebih lanjut hasil wawancara peneliti tentang proses seleksi calon tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi adalah sebagai berikut:

Menurut Sugara Mursid, setelah menerima lamaran baik secara online dan offline. Para calon pendidik harus mengikuti

³¹ Wawancara dengan Deni Prasojo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

³² Wawancara dengan Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022

³³ Wawancara dengan Luthfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

rangkain seleksi yaitu: seleksi administrasi, tes tulis, microteaching, wawancara bersama penyelia dan manajer SDM Yayasan Dakwah Imam Nawawi, dan penandatanganan akad kerja bagi pelamar yang dinyatakan lulus.³⁴

Lebih lanjut Sugara Mursid menjelaskan bahwa tidak semua pendidik yang diterima sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Alasannya adalah tidak semua pendidik dengan latar belakang non pendidikan tidak memiliki kecakapan dan potensi sebagai seorang pendidik. Sehingga dengan alasan tersebut, PKBM Imam Nawawi School memberikan kesempatan kepada pendidik dengan latar belakang non pendidikan untuk dapat bergabung apabila memenuhi syarat dan kriteria minimal sebagai tenaga pendidik.³⁵

Jawaban senada disampaikan oleh Deni Prasajo bahwa setelah penerimaan berkas lamaran, tahapan selanjutnya adalah seleksi berkas, tes tulis (pengetahuan keislaman dan akademik), microteaching, pendalaman oleh tim litbang yayasan dakwah Imam Nawawi, wawancara penyelia, wawancara manajer SDM dan akad kerja bagi pelamar yang diterima.³⁶

Lebih lanjut Deni Prasajo menyatakan bahwa tidak semua pendidik yang diterima oleh PKBM Imam Nawawi School mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan. Namun tenaga pendidik yang diterima dinyatakan lulus setelah menjalani rangkaian tes penerimaan tenaga pendidik khususnya penguasaan materi pembelajaran. Alasan lembaga menerima pendidikan dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai karena kebutuhan pendidik yang mendesak sedangkan pelamar yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya tidak/belum memenuhi kriteria pendidik sehingga tidak dapat diterima.³⁷

Pernyataan Sugara Mursid dan Deni Prasajo di atas, dibenarkan oleh Laela Nurdini bahwa setelah penerimaan surat lamaran. Pelamar yang lulus secara administrasi akan dilakukan pemanggilan oleh pihak sekolah untuk mengikuti beberapa tes

³⁴ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

³⁵ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

³⁶ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

³⁷ Wawancara dengan Bapak Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022

diantaranya tes tulis, microteaching, tes membaca Al-Quran, wawancara, dan tanda tangan akad kerja bagi yang dinyatakan lulus.³⁸

Selanjutnya, tentang ketidak sesuaian latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang akan diampu, Laela Nurdini membenarkan pernyataan Sugara Mursid dan Deni Prasajo bahwa diterimanya pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya adalah karena kepala sekolah melihat bahwa pelamar tersebut mampu untuk mengajar mata pelajaran yang dibutuhkan dengan pengalaman mengajar yang telah dimiliki di lembaga yang lain.³⁹

Pernyataan para narasumber di atas dibenarkan oleh Beni Purnaningsih (sebagai pendidik yang baru diterima oleh PKBM Imam Nawawi School). Beni Purnaningsih menyatakan bahwa walaupun latar belakang pendidikannya adalah pendidikan bahasa inggris, namun diterima untuk mengajar mata pelajaran Matematika dan Bahasa Indonesia dengan tugas tambahan sebagai wali kelas.⁴⁰

Sementara Lutfinoor menyatakan bahwa penerimaan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya adalah karena terbatasnya waktu rekrutmen dan tahun ajaran baru akan segera dimulai. Sehingga keadaan tersebut menyebabkan tidak dapat terpenuhinya spesifikasi formasi yang dibutuhkan.⁴¹

Dengan demikian, menurut peneliti penerimaan tenaga di PKBM Imam Nawawi School cenderung lebih mengutamakan pemenuhan tenaga pendidik. Penekanannya pada menghindari kekosongan jam belajar, walaupun masih terdapat pendidik yang belum memenuhi kriteria sebagai pendidik yang baik. Sebagaimana pernyataan Lutfinoor⁴² bahwa tenaga pendidik yang diterima oleh lembaga dengan latar belakang pendidikan yang tidak linier berdampak pada proses pembelajaran yang kurang efektif. Hal itu disebabkan pendidik yang diterima mumpuni secara konten materi pelajaran yang akan diajarkan, namun tidak menguasai dengan baik tentang metologi mengajar di kelas. Sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif di kelas.

³⁸ Wawancara dengan Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022

³⁹ Wawancara dengan Ibu Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022.

⁴⁰ Wawancara dengan Beni Purnaningsih (Wali Kelas dan Guru Mapel) tanggal 25 Juli 2022.

⁴¹ Wawancara dengan Luthfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

⁴² Wawancara dengan Luthfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

Selain itu, penerimaan tenaga pendidik yang tidak linier bertentangan dengan pendapat Sauri⁴³ bahwa sebagai seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang meliputi:

- a) Kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
- b) Mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang atau mata pelajaran yang diajarkan;
- c) Memiliki sertifikat profesi guru.⁴⁴

Pernyataan Sauri didukung oleh Jakaria bahwa kualifikasi akademik dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pendidik akan mempengaruhi proses pembelajaran di kelas. Dengan minimnya pengetahuan dan pemahaman terhadap teori, metode, dan strategi pembelajaran, pendidik cenderung menggunakan pembelajaran satu arah, jauh dari pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM), dan pembelajaran semacam ini efektifitasnya rendah.⁴⁵

Dengan demikian, pernyataan Sauri dan Jakaria di atas dapat dijadikan alat ukur terhadap adanya masalah dalam penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Dimana lembaga seharusnya menerima calon pendidik yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Tentunya kesesuaian latar belakang seorang pendidik akan mempengaruhi efektifitas pembelajaran dikelas. adapun efektifitas pembelajaran dikelas akan mempengaruhi perkembangan akademik peserta didik. Oleh karena itu, bagaimana mungkin seorang pendidik dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sementara dirinya tidak memenuhi kualifikasi sebagai seorang pendidik.

Lebih lanjut Suyatno⁴⁶ menyatakan dengan tegas bahwa Seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan pelatihan sebelumnya yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya untuk

⁴³ Sofyan Saur, *et. al.*, *Guru Profesional Abad 21*, Jakarta: Mustika Ilmu, 2021, hal. 40.

⁴⁴ Sertifikat profesi pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada pendidik dan dosen sebagai tenaga profesional. E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 33.

⁴⁵ Yaya Jakaria, "Analisis Kelayakan Dan Kesesuaian Antara Latar Belakang Pendidikan Guru Sekolah Dasar Dengan Mata Pelajaran Yang Diampu," dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 20 No. 4 Tahun 2014, hal. 505.

⁴⁶ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, Jakarta: Uhamka Press, 2009, hal. 117.

menjalankan profesinya. Sebagaimana ditegaskan dari hasil penelitian Irsan Sadir⁴⁷ tentang pengaruh kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur.

Uraian beberapa pendapat di atas, dapat menjadi bahan evaluasi terhadap proses seleksi calon tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Sehingga proses pembelajaran di kelas menjadi lebih efektif dan membantu tercapainya tujuan pendidikan.

Karena seorang pendidik mempunyai tugas yang besar dalam pelaksanaan pendidikan. Sebagaimana pernyataan Sauri⁴⁸ bahwa tugas dan tanggung jawab utama seorang pendidik sebagai profesi adalah mengelola pengajaran secara efektif, dinamis, efisien dan aktif, yang ditandai dengan kesadaran dan partisipasi aktif baik pendidik maupun peserta didik.

Maka untuk mewujudkan hal tersebut, peneliti sepakat dengan pendapat Nawawi⁴⁹ yang menyatakan bahwa sebagai suatu profesi seorang pendidik harus mempunyai keahlian dan keterampilan khusus di bidang pendidikan dan pengajaran. Artinya pendidik yang baik adalah mereka yang dapat menguasai banyak metode dalam mengajar, sehingga dapat menggunakan metode pengajaran yang tepat sesuai dengan materi pembelajaran yang akan diajarkan di kelas.

Dengan demikian, uraian di atas seakan mengkonfirmasi terhadap pernyataan Jakaria dalam jurnalnya bahwa kualifikasi akademik dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pendidik akan mempengaruhi proses pembelajaran di kelas. Dengan minimnya pengetahuan dan pemahaman terhadap teori, metode, dan strategi pembelajaran, pendidik cenderung menggunakan pembelajaran satu arah, jauh dari pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM), dan pembelajaran semacam ini efektifitasnya rendah.⁵⁰ Sehingga hal ini dapat menjadi bahan evaluasi

⁴⁷ Irsan Sadir, *et. al.*, "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Sertifikasi Profesi Terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur," dalam *Jurnal CJPE: Cokroaminoto Journal of Primary Education*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2021, hal. 195.

⁴⁸ Sofyan Sauri, *et.al.*, *Guru Profesional Abad 21*, Jakarta: Mustika Ilmu, 2021, hal. 3.

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997, hal. 116.

⁵⁰ Yaya Jakaria, "Analisis Kelayakan Dan Kesesuaian Antara Latar Belakang Pendidikan Guru Sekolah Dasar Dengan Mata Pelajaran Yang Diampu," dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 20 No. 4 Tahun 2014, hal. 505.

bagi PKBM Imam Nawawi School atas kebijakan dalam menerima tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan tidak linier.

Pertanyaan peneliti selanjutnya tentang faktor apa saja yang diperhatikan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam penerimaan tenaga pendidik adalah sebagai berikut:

Sugara Mursid menyebutkan bahwa beberapa faktor yang dijadikan pertimbangan dalam penerimaan tenaga pendidik yaitu latar belakang pendidikan, kompetensi keilmuan, karakter personal dan pengalaman dalam mengajar.⁵¹

Jawaban senada disampaikan oleh Deni Prasajo yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam menerima pegawai baru dalam hal ini tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School adalah latar belakang pendidikan dan kompetensinya sebagai seorang pendidik yang meliputi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.⁵²

Berbeda dengan pernyataan dua narasumber di atas, Lutfinoor⁵³ menyatakan bahwa latar belakang pendidikan calon pendidik tidak menjadi syarat mutlak dalam penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Karena tidak semua orang yang memiliki latar belakang pendidikan mampu mengajar dengan baik di kelas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pernyataan antara kepala sekolah, manajer SDM dan Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi tentang persyaratan penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Menurut peneliti, perbedaan pernyataan tersebut menjadi indikator adanya problem dalam penerimaan pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Sebagaimana adanya temuan pada pembahasan sebelumnya tentang tenaga pendidik yang diterima tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Artinya, pengecekan dan analisis latar belakang pelamar yang dibutuhkan belum dilakukan dengan maksimal. sedangkan analisis latar belakang tersebut sangat dibutuhkan untuk menjaga kecocokan kualifikasi pegawai dengan posisi yang ditawarkan. Tidak hanya itu, pengecekan dan analisis latar belakang pelamar berguna untuk mengetahui track record calon pegawai sebelum diterima menjadi

⁵¹ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah) Tanggal 8 Juli 2022.

⁵² Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁵³ Wawancara dengan Lutfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

pegawai di suatu lembaga. Sebagaimana pernyataan Burhanudin Yusuf⁵⁴ bahwa pemeriksaan referensi calon pegawai adalah salah satu yang harus dilaksanakan oleh pengelola dalam tahapan seleksi tenaga pendidik.

Sehubungan dengan problematika tersebut, Mulyasa menyebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, seorang pendidik dapat diibaratkan sebagai seorang pemandu perjalanan yang bertanggung jawab atas tertibnya perjalanan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan perjalanan tidak hanya mencakup perjalanan fisik, namun juga perjalanan spiritual, emosional, kreatif, dan etis yang lebih dalam dan kompleks. Pendidik harus merumuskan tujuan pembelajaran dengan jelas, menetapkan waktu yang dibutuhkan dalam pembelajaran, menentukan langkah-langkah pengajaran, menggunakan metode yang tepat dalam pengajaran, dan lakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran.⁵⁵

Sehingga untuk efektivitas pembelajaran, Suyatno⁵⁶ menyatakan bahwa seorang pendidik harus memenuhi kualifikasi akademik dan memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sebagaimana hasil penelitian Irsan Sadir⁵⁷ tentang pengaruh kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur.

Dengan demikian, pemeriksaan latar belakang para pelamar yang belum dilakukan dengan baik oleh PKBM Imam Nawawi School bisa menjadi salah satu indikator kurang efektifnya pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik.

Hasil wawancara berikutnya tentang sumber yang digunakan dalam memperoleh tenaga pendidik baru di PKBM Imam Nawawi School.

Sugara Mursid menyebutkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School diperoleh

⁵⁴ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015, hal. 122-124.

⁵⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 28.

⁵⁶ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, Jakarta: Uhamka Press, 2009, hal. 117.

⁵⁷ Irsan Sadir, *et. al.*, "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Sertifikasi Profesi Terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur," dalam *Jurnal CJPE: Cokroaminoto Journal of Primary Education*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2021, hal. 195.

melalui sumber internal dan eksternal. PKBM Imam Nawawi School lebih memprioritaskan sumber internal yang mempunyai kompetensi untuk mengisi kebutuhan formasi pendidik. Namun jika kebutuhannya lebih banyak dan secara internal tidak ditemukan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan maka lembaga mencari sumber eksternal dengan melakukan rekrutmen.⁵⁸

Jawaban senada juga disampaikan oleh bapak Deni Prasajo yang menyatakan bahwa untuk mengisi kebutuhan formasi tenaga pendidik pada lembaga yang berada dibawah Yayasan Dakwah Imam Nawawi didapatkan dari sumber internal dan eksternal. Namun, sumber internal lebih menjadi prioritas, karena lembaga tidak harus memberikan pembinaan lagi tentang kelembagaan PKBM Imam Nawawi School. Selain itu, pemenuhan dari sumber internal dapat meminimalisir pengeluaran anggaran. Namun sumber eksternal tetap dilakukan jika pegawai untuk formasi yang dibutuhkan tidak dapat di isi oleh pegawai internal.⁵⁹

Pernyataan dua Narasumber di atas dikuatkan oleh pernyataan Ibu Laela Nurdini yang menyatakan bahwa dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya pendidik, lembaga mengambil dari sumber internal, karena lembaga sudah mengetahui karakteristik dan kompetensinya secara valid. Namun pemenuhan kebutuhan melalui eksternal dilakukan apabila kualifikasi pendidik yg diharapkan tidak didapatkan secara internal.⁶⁰

Pernyataan para narasumber di atas, dibenarkan oleh Lutfinoor yang menyatakan tentang sumber pengadaan tenaga pendidik dalam memenuhi kebutuhan formasi tahun ajaran yang akan datang. Dimana PKBM Imam Nawawi School lebih memprioritaskan sumber internal dengan pertimbangan lembaga tidak perlu memberikan bimbingan tentang kultur lembaga dan untuk sebagai bagian dari jenjang pelaksanaan program jenjang karir.⁶¹

Berdasarkan jawaban narasumber di atas, dapat diketahui bahwa alasan pemilihan sumber internal yang dilakukan PKBM Imam Nawawi School untuk memenuhi kebutuhan formasi tenaga pendidik sesuai dengan pernyataan Suparyadi⁶² bahwa salah satu keuntungan

⁵⁸ Wawancara dengan Sugara Mursid (Ketua PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

⁵⁹ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁶⁰ Wawancara dengan Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022.

⁶¹ Wawancara dengan Lutfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

⁶² Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Andi Offset, 2015, hal. 140.

pemilihan sumber internal adalah pengelola sudah mengetahui *track record* pendidik sehingga dapat memilih pendidik yang kompeten, dan lembaga pendidikan tidak perlu mengeluarkan biaya rekrutmen, kemudian waktu rekrutmen dapat diselesaikan dengan lebih cepat.

Dengan demikian, uraian pernyataan para narasumber dan analisa peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School perlu dilakukan beberapa perbaikan untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif di kelas. *Time line* pelaksanaan rekrutmen perlu di evaluasi kembali agar tahapan seleksi dapat dilakukan dengan sangat baik sehingga calon pendidik yang diterima tidak hanya bersifat pemenuhan kebutuhan formasi pendidik. Namun, para calon pendidik memenuhi kualifikasi sebagai pendidik yang baik di PKBM Imam Nawawi School.

3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pelatihan bagi pendidik dilakukan guna meningkatkan kecakapan para pendidik demi pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam lembaga. Bentuk pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik yang dilakukan di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat salah satunya adalah pendidikan dan latihan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai.

Hasil wawancara peneliti tentang pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School, yaitu:

Sugara Mursid menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School dilaksanakan berdasarkan kebutuhan dan proyeksi pengembangan lembaga. Adapun pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan di PKBM Imam Nawawi School meliputi peningkatan kompetensi keilmuan dan kelembagaan baik berupa training internal maupun melibatkan eksternal sebagai narasumber. Sedangkan metode pelatihan/pengembangan yang digunakan berupa pengarahan, training secara sistematis berdasarkan kebutuhan, studi banding atau melibatkan pendidik untuk mengikuti kegiatan pelatihan khusus. Adapun pelaksanaannya hanya dua kali dalam satu tahun ajaran, yakni ketika alih tahun ajaran dan alih semester⁶³

Pernyataan senada disampaikan oleh Deni Prasajo yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dilaksanakan berdasarkan keadaan kompetensi pendidik saat ini, dibandingkan dengan kondisi ideal yang

⁶³ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

diinginkan oleh lembaga. adapun pelaksanaanya di awal tahun ajaran, awal semester genap, dan secara rutin yang dikelola oleh Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi berdasarkan permintaan dari kepala sekolah.⁶⁴

Pernyataan dua narasumber di atas dibenarkan oleh Laela Nurdini dengan menyatakan bahwa pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga diharapkan dapat mencetak output yang berkualitas. Guru wajib mengikuti semua program pelatihan yang di adakan oleh lembaga seperti: pelatihan Al-Quran, pelatihan kurikulum, dan lain sebagainya.⁶⁵

Berbeda dengan pernyataan narasumber di atas, Lutfinoor menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik yang bersifat peningkatan kompetensi pendidik yang spesifik sesuai dengan kebutuhan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik belum dapat dilaksanakan karena belum dirumuskan konsep yang tepat. Sehingga pengembangan dan pelatihan yang dapat dilaksanakan adalah tentang kelembagaan dan materinyapun bersifat pengulangan.⁶⁶

Pernyataan Lutfinoor di atas dibenarkan oleh Fanji Balasho`bi yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School hanya bersifat umum yaitu pembahasan tentang kelembagaan. Sementara secara umum pendidik membutuhkan adanya pelatihan tentang pembelajaran di kelas sebagai bentuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School.⁶⁷

Adapun hasil observasi peneliti di PKBM Imam Nawawi School diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan oleh lembaga hanya bersifat kelembagaan bukan bersifat kebutuhan para pendidik. Sementara di sisi lain banyak pendidik yang mengalami kendala dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas baik dalam menerapkan kurikulum mandiri PKBM Imam Nawawi School ataupun metodologi pengajaran yang efektif untuk memudahkan siswa dalam memahami materi pembelajaran.⁶⁸

⁶⁴ Wawancara dengan Deni Prasojo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁶⁵ Wawancara dengan Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022.

⁶⁶ Wawancara dengan Lutfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

⁶⁷ Wawancara dengan Fanji Balasho`bi (Guru Mapel) Tanggal 25 Juli 2022.

⁶⁸ Observasi di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School cenderung membahas tentang kelembagaan yang disampaikan secara berulang baik di awal tahun ajaran ataupun alih semester sebagaimana pernyataan Lutfinoor dan Fanji Balasho`bi. Sehingga kepala sekolah PKBM Imam Nawawi School perlu membuat pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan pendidik untuk meningkatkan kompetensinya sebagai pendidik sehingga dapat menjalankan tugasnya sebagai pendidik dengan maksimal.

Selain itu, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi belum sesuai dengan pernyataan Notoadmodjo bahwa pengembangan dilakukan sebagai upaya mempersiapkan sumber daya pendidik agar dapat bergerak dan berperan dalam lembaga pendidikan sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, maupun departemen.⁶⁹ Lebih lanjut Mangkuprawira⁷⁰ menyebutkan bahwa pelatihan dilaksanakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Selain itu, mengingat tugas dan tanggung jawab seorang pendidik yang sangat kompleks, Fakhurrrazi menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif dapat diwujudkan dengan cara melibatkan peserta didik secara aktif dalam proses pembelajaran, menarik minat dan perhatian peserta didik, menumbuhkan motivasi peserta didik dalam belajar, memberikan pelayanan individu peserta didik, serta menyiapkan dan menggunakan berbagai media dalam proses pembelajaran.⁷¹ Adapun untuk mewujudkan hal tersebut dipengaruhi oleh kompetensi seorang pendidik. Dan kompetensi pendidik tentunya dipengaruhi oleh faktor internal yaitu keinginan dari diri seorang pendidika untuk mengembangkan kemampuannya dan faktor eksternal yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh lembaga.

Hasil wawancara berikutnya peneliti tentang tahapan penyusunan dan pelaksanaan pelatihan/pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School, yaitu:

⁶⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 76.

⁷⁰ Sjafray Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal. 135.

⁷¹ Fakhurrrazi, "Hakikat Pembelajaran Yang Efektif," dalam *Jurnal At-Tafkir*, Vol. XI No. 1 Tahun 2018, hal. 89.

Sugara Mursid menyatakan bahwa tahapan yang dilakukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik yaitu melakukan evaluasi kinerja para pendidik, melakukan analisa terhadap point-point yang perlu diperbaiki, kemudian berkoordinasi dengan manajer SDM dan Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi dalam pembuatan perencanaan pelatihan/pengembangan tenaga pendidik berdasarkan hasil evaluasi dan observasi tersebut.⁷²

Jawaban senada disampaikan oleh Deni Prasajo yang menyatakan bahwa sebelum melaksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk para pendidik, beliau meminta laporan akan kebutuhan pelaksanaan pelatihan/pengembangan pendidik kepada kepala sekolah. Kemudian manajer SDM melakukan pembahasan tentang materi pelatihan dan pengembangan bersama Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi. Sedangkan pelaksanaannya dilakukan secara *online* atau *offline* dengan metode kuliah dan workshop. Adapun dimasa pandemi beberapa agenda pelatihan/pengembangan pendidik dilaksanakan secara online.⁷³

Berbeda dengan pernyataan dua narasumber di atas, Lutfinoor menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School berdasarkan hasil diskusi dan intruksi secara langsung oleh *Mudir Amm* (pimpinan yayasan dakwah imam nawawi). Intruksi tersebut kemudian dirumuskan oleh manajer SDM yayasan dakwah imam nawawi menjadi agenda pelaksanaan pelatihan/pengembangan tenaga pendidik.⁷⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa tahapan pelaksanaan pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dalam beberapa tahapan seperti perencanaan dan pelaksanaan secara umum (walaupun tidak maksimal) telah sejalan dengan pernyataan Julifan bahwa langkah-langkah yang harus dilakukan oleh suatu lembaga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah:

- a) Perencanaan meliputi analisis kebutuhan diklat, penyusunan kurikulum, penyusunan bahan diklat, seleksi peserta, penetapan pengajar, dan pengelolaan sarana dan prasarana.
- b) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat), yang merupakan implementasi dari perencanaan diklat yang sudah disusun

⁷² Wawancara dengan Sugara Mursid (Ketua PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

⁷³ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁷⁴ Wawancara dengan Lutfinoor (Koordinator Litbang Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 25 Juli 2022.

sebelumnya, meliputi persiapan dan pelaksanaan diklat (proses belajar mengajar).

- c) Evaluasi pendidikan dan pelatihan meliputi evaluasi peserta diklat, evaluasi pengajar/fasilitator, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca diklat.⁷⁵

Namun secara konten materi, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa Narasumber dapat diketahui bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di PKBM Imam Nawawi School hanya seputar kelembagaan. Adapun materi yang bersifat *upgrading* kompetensi pendidik masih belum didapatkan dengan baik sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik belum terlaksana dengan baik.

Selain itu, terdapat perbedaan pernyataan antara kepala sekolah, manajer SDM dan Litbang yayasan dakwah imam nawawi dalam tahapan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik. Hal ini dapat menjadi indikator adanya problem dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School. Sehingga keadaan ini seolah mengkonfirmasi terhadap pernyataan Lutfinoor dan Fanji Balasho`bi tentang pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pendidik yang bersifat peningkatan kompetensi.

Oleh karena itu, efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut dapat diukur dengan pendapat Suyatno⁷⁶ yang menyatakan manfaat pendidikan dan pelatihan bagi pendidik adalah: 1) menambah dan memperkaya pengetahuan/wawasan; 2) meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pendidik; 3) memperkuat nilai-nilai iman, takwa, dan akhlak; 4) mendukung penguatan nasionalisme dan integritas bangsa; 5) memperkuat kecintaan terhadap budaya, bangsa dan negara; 6) memperkuat keseimbangan akhlak, pikiran, estetika, dan kinestik; 7) meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan zaman ilmu pengetahuan dan teknologi informasi; 8) mengembangkan kecakapan hidup; dan 9) mendayagunakan peserta pendidikan dan pelatihan. Besarnya signifikansi dan manfaat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pendidik tergantung pada motivasi dan komitmen personal dalam mengikuti dan mengaplikasikan hasil pendidikan dan pelatihan yang dicapai.

⁷⁵ Joko Ahmad Julifan, "Efektivitas Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru," dalam *JAP (Jurnal Administrasi Pendidikan)*, ..., hal. 7.

⁷⁶ Suyatno, *et. al.*, *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, ..., hal. 228.

Dengan demikian, menurut analisa peneliti bahwa manfaat pelatihan yang dikemukakan oleh Suyatno sejalan dengan pernyataan Notoadmodjo dan Mangkuprawira tentang manfaat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik. Adapun hal tersebut dapat tercapai dengan baik jika tahapan pelaksanaannya sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Julifan dapat diaplikasikan dengan sangat baik. Sehingga adanya beberapa permasalahan di atas, dapat menjadi indikator bahwa pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik belum terlaksana dengan baik.

4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik

Pemeliharaan tenaga pendidik adalah usaha untuk menjaga tenaga pendidik baik dari secara fisik, mental, maupun sikap supaya loyalitas tetap terjaga dan mampu bekerja secara efektif. Adapun hasil wawancara peneliti tentang bagaimana pemeliharaan tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School serta asas yang digunakan dalam pemeliharaan tenaga pendidik, yaitu:

Sugara Mursid menyatakan bahwa pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dilakukan atas dasar profesionalisme dan kekeluargaan. Artinya lembaga memperlakukan semua tenaga pendidik yang bergabung di PKBM Imam Nawawi School sebagaimana keluarga sendiri namun tetap profesional dalam bekerja. Lembaga berusaha memberikan kenyamanan kepada tenaga pendidik dalam bekerja dan memenuhi kebutuhan dasarnya yang dalam hal ini adalah memberikan gaji setiap bulan, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap yang sifatnya tentative berdasarkan moment dan insentif kinerja, serta pemberian subsidi biaya pendidikan terhadap anak para pendidik yang bersekolah di PKBM Imam Nawawi School.⁷⁷

Lebih lanjut Sugara Mursid menyatakan bahwa Yayasan Dakwah Imam Nawawi juga memfasilitasi adanya divisi usaha berupa pengadaan kendaraan dengan sistem jual beli kredit secara syar'i (tanpa riba) dan kedepannya bisa juga berupa tempat tinggal yang merupakan kebutuhan pokok dari para pendidik. Sehingga para pendidik yang tergabung di PKBM Imam Nawawi School dapat melakukan pengajuan pembelian secara kredit dengan pembayaran berdasarkan kemampuannya.⁷⁸

⁷⁷ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

⁷⁸ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

Pernyataan senada disampaikan oleh Deni Prasajo yang menyatakan bahwa pemeliharaan pegawai di semua lembaga yang berada dibawah Yayasan Dakwah Imam Nawawi dan salah satunya PKBM Imam Nawawi School adalah berasaskan profesional dan kekeluargaan. Artinya pegawai diperlakukan sebagaimana keluarga sendiri namun tetap profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.⁷⁹

Adapun strategi yang dilakukan oleh lembaga dalam rangka pemeliharaan pegawai yaitu memberikan gaji yang cukup sesuai dengan kemampuan lembaga. Namun, disamping memperoleh imbalan berupa gaji, para pendidik juga diberikan beberapa tunjangan yang bersifat tetap dan tidak tetap seperti tunjangan menikah, melahirkan, sakit, dan tunjangan biaya pendidikan anak pegawai yang bersekolah di PKBM Imam Nawawi School. Kemudian lembaga juga menerapkan sistem jenjang karir sebagai upaya pemeliharaan pegawai di semua lembaga yang berada dibawah Yayasan Dakwah Imam Nawawi.⁸⁰

Pernyataan dua narasumber di atas, dibenarkan oleh Fanji Balasho`bi yang menyatakan bahwa selain mendapatkan gaji yang cukup setiap bulan, pendidik mendapatkan beberapa tunjangan dari lembaga. Namun gaji yang diberikan oleh lembaga masih rendah, sehingga belum bisa menutupi beberapa kebutuhan pokok keluarga pendidik di rumahnya. Selain itu, belum ada tunjangan untuk wali kelas. Pendidik yang mempunyai tugas fungsional sebagai wali kelas mendapatkan gaji yang sama dengan pendidik yang tidak mempunyai tugas fungsional sebagai wali kelas. Sehingga hal ini menimbulkan banyak keluhan dari wali kelas dalam menjalankan tugasnya.⁸¹

Adapun hasil observasi peneliti di PKBM Imam Nawawi School diketahui bahwa beberapa pendidik terkadang harus melakukan pengajuan pinjaman kepada lembaga untuk memenuhi kebutuhannya disebabkan gaji yang mereka dapatkan tidak dapat menutupi kebutuhan tersebut. Selain itu, tunjangan yang diberikan oleh lembaga masih rendah karena harus disesuaikan dengan kemampuan lembaga. Sementara di sisi lain pendidik harus membeli atau membawa sendiri dari rumah untuk makan siang di sekolah.⁸²

⁷⁹ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁸⁰ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁸¹ Wawancara dengan Fanji Balasho`bi (Guru Mapel) Tanggal 25 Juli 2022.

⁸² Observasi di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa strategi pemeliharaan tenaga pendidik yang dilakukan di PKBM Imam Nawawi School secara teori sesuai dengan pernyataan Suparyadi⁸³ bahwa suatu lembaga pendidikan pada prinsipnya harus membuat tenaga pendidik merasa puas dengan menerapkan beberapa strategi yaitu: memberikan kompensasi, pemberian penghargaan, dan adanya jenjang karir yang jelas.

Namun, beberapa temuan dari hasil wawancara dan observasi peneliti yaitu gaji yang rendah sehingga sering kali pendidik melakukan pengajuan pinjaman untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain itu, masih ditemukan beberapa pendidik yang mendapat gaji pokok di bawah tiga juta rupiah dan dibawah dua juta rupiah dalam sebulan. Artinya pemberian gaji di PKBM Imam Nawawi School belum sesuai peraturan pemberian Upah Minimum Kabupaten/Kota di daerah provinsi Jawa Barat sebagaimana diatur dalam Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 561/Kep.732-Kesra/2021 yang menyebutkan bahwa UMK Kabupaten Bogor sebesar 4.217.206,00.

Lebih lanjut, belum adanya tunjangan fungsional yang diberikan oleh lembaga kepada pendidik seperti wali kelas. Seringkali menjadi keluhan diantara pendidik tentang adanya tugas dan tanggung jawab yang berbeda namun gaji yang didapatkan masih sama antara pendidik yang tidak menjadi wali kelas dengan pendidik yang menjadi wali kelas. Hal ini juga menjadi alasan bagi pendidik dalam melaksanakan tugasnya secara tidak profesional. Sehingga berdampak dalam efektifitas pelaksanaan beberapa program pendidikan khususnya pembinaan dan pengawasan peserta didik di sekolah.

Sehubungan dengan problematika di atas, menurut peneliti konsep pemeliharaan tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School hendaknya merujuk kepada pernyataan Suwatno dan Priansa yang menyebutkan bahwa pemeliharaan tidak hanya dilakukan atas asas manfaat dan efisiensi, asas kemampuan perusahaan, asas kebutuhan dan kepuasan, namun juga harus memperhatikan asas keadilan dan kelayakan, serta asas peraturan legal.⁸⁴ Dalam hal ini, peraturan pemerintah Jawa Barat dapat dijadikan pedoman dalam penentuan gaji tenaga pendidik.

Oleh karena itu, menurut peneliti hal ini menjadi salah satu faktor rendahnya motivasi tenaga pendidik dalam melakukan

⁸³ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia—Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, ..., hal. 351.

⁸⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2018, hal. 250.

pengembangan diri secara mandiri dan bekerja secara profesional. Sebagaimana pernyataan Maslow dalam Mulyasa⁸⁵ bahwa seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena untuk memenuhi kebutuhannya. Artinya, gaji dan tunjangan yang layak dapat menjadi salah satu faktor pemenuhan kebutuhan bagi pendidik. Sehingga dapat memotivasi pendidik untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

Pernyataan Maslow didukung oleh Yasmin yang menyebutkan bahwa rendahnya gaji tenaga pendidik honorer dan swasta yang masih di bawah standar menjadi salah satu masalah kualitas kompetensi pendidik di Indonesia.⁸⁶ Oleh karena itu, profesionalisme tenaga pendidik tidak hanya tercermin dari kemampuannya mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik bagi peserta didik, namun juga harus tercermin pada pengelola lembaga pendidikan dengan memberikan gaji yang layak. Apabila hajat dan kenyamanan para pendidik telah diberikan dengan layak oleh lembaga, maka dapat memotivasi pendidik dalam melaksanakan tugasnya secara profesional.

Lebih lanjut Veithzal Rivai⁸⁷ menegaskan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Pernyataan Veithzal Rivai ini dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Windasari tentang pengaruh motivasi kerja dan kompensasi guru terhadap kinerja guru SMK swasta se-kecamatan Bangil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja guru. Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru SMK Swasta se-Kecamatan Bangil positif dan signifikan sebesar 83,98%.⁸⁸ Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki dan kompensasi yang diterima oleh pendidik maka akan membantu dalam peningkatan kinerja seorang pendidik.

⁸⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..., hal. 145.

⁸⁶ Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2007, hal. 42.

⁸⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Dan Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 357.

⁸⁸ Windasari, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Se-Kecamatan Bangil", dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2019, hal. 191.

Dengan demikian, semakin jelas dan kuat tentang perlunya pengelola lembaga untuk memberikan gaji dan tunjangan yang layak kepada para pendidik. Karena sebagian besar pendidik memenuhi kebutuhan keluarganya melalui gaji yang didapatkan dari tempat mereka mengajar. Sehingga kelayakan gaji dan tunjangan yang didapatkan mempengaruhi semangat dan kreatifitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kemudian hasil wawancara peneliti tentang jenjang karir tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School, yaitu:

Sugara Mursid menyatakan bahwa lembaga memberikan kesempatan kepada para pendidik yang memiliki potensi, baik kompetensi keilmuan ataupun kemampuan dalam manajerial untuk menjabat posisi tertentu yang lebih tinggi. Selain itu, lembaga juga melakukan sistem rotasi bagi tenaga pendidik dengan kinerja yang baik untuk membantu cabang lain PKBM Imam Nawawi School yang berada di beberapa daerah kabupaten Bogor dan kota Bekasi.⁸⁹

Pernyataan Sugara Mursid dibenarkan oleh Laela Nurdini yang menyatakan bahwa PKBM Imam Nawawi School memberikan peluang peningkatan karir kepada pendidik yang dianggap kompeten dalam menduduki posisi tertentu dalam struktur lembaga. Namun, ketentuan promosi dan mutasi untuk saat ini masih belum terstandarisasi dengan baik.⁹⁰

Sehubungan dengan pernyataan Laela Nurdini tentang belum adanya standarisasi tentang promosi dan mutasi di PKBM Imam Nawawi School, Deni Prasojjo menyatakan bahwa tenaga pendidik yang dipromosikan dan dimutasi atas dasar kebutuhan yang urgent dan usulan dari kepala sekolah.⁹¹ Sehingga menurut Fanji Balasho`bi, beberapa pegawai menduduki posisi tertentu namun secara kemampuan berada dalam kategori kurang.⁹²

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School cenderung bersifat pemenuhan struktur lembaga. hal ini disebabkan belum adanya mekanisme jenjang karir yang jelas, sehingga belum dapat menjadi motivasi bagi pendidik dalam melakukan pengembangan diri secara mandiri.

Problematika tersebut menunjukkan belum tersusunnya *standard operating procedure* (SOP) yang baik di PKBM Imam

⁸⁹ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

⁹⁰ Wawancara dengan Laela Nurdini (Kordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022.

⁹¹ Wawancara dengan Deni Prasojjo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

⁹² Wawancara dengan Fanji Balasho`bi (Guru Mapel) Tanggal 25 Juli 2022.

Nawawi School. Dimana Ekotama⁹³ menyebutkan bahwa dibuatnya *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk memudahkan, merapikan, dan menertibkan suatu pekerjaan yang berisi urutan proses melakukan proses pekerjaan dari awal sampai akhir.

Lebih lanjut Soemohadiwidjojo⁹⁴ menyebutkan bahwa *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah dokumen yang lebih jelas dan rinci untuk menjabarkan metode yang digunakan dalam mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan dan aktivitas organisasi seperti yang ditetapkan dalam pedoman.

Berdasarkan dua pendapat di atas menunjukkan bahwa seharusnya PKBM Imam Nawawi School membuat standar operasional prosedur (SOP) tentang jenjang karir tenaga pendidik sebagai pedoman dan rujukan yang dapat dipertanggung jawabkan dalam program jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School. Selain itu, tidak adanya SOP yang jelas tentang program jenjang karir dapat menjadi salah satu faktor lingkungan kerja yang tidak nyaman yang dapat berpengaruh terhadap kenyamanan pendidik dalam bekerja. Adapaun kenyamanan lingkungan kerja dapat mempengaruhi pula profesionalisme pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Sebagaimana hasil penelitian Darmayanti⁹⁵ tentang pengaruh lingkungan kerja dan standar operasional prosedur terhadap produktivitas kerja karyawan pengawas urusan gerbong suka cinta (PUG SCT) PT. Kereta Api Indonesia (persero) kabupaten Lahat menyebutkan bahwa lingkungan kerja dan standar operasional prosedur secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Dalam penelitian Darmayanti tersebut dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja dan standar operasional prosedur (SOP). Sehingga dapat dipahami bahwa SOP adalah bagian dari pembentukan iklim suatu lembaga yang secara teori dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik. Sebagaimana penelitian

⁹³ Suryono Ekotama, *Pedoman Mudah Menyusun SOP*, Yogyakarta: Media Pressindo, 2015, hal. 41.

⁹⁴ Arini T. Soemohadiwidjojo, *Mudah Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*, Jakarta: Penebar Plus, 2015, hal. 90.

⁹⁵ Yayan Darmayanti, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Standar Operasional Prosedur Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pengawas Urusan Gerbong Suka Cinta (PUG SCT) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kabupaten Lahat," dalam *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, Vol.5 No.1 Tahun 2017, hal. 71.

Aman Tua Dongoran dan Ismail Hanif Batubara⁹⁶ tentang pengaruh iklim sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, menyebutkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di MAN 2 model kota Medan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pokok dalam pemberian kompensasi kepada pendidik yang dalam hal ini adalah gaji pokok dan tunjangan yang diterima setiap bulan. Selain itu, belum adanya SOP secara jelas yang mengatur tentang program jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School. Sehingga permasalahan tersebut dapat menjadi indikator adanya iklim lembaga yang kurang kondusif, yang mempengaruhi kompetensi dan profesionalisme para pendidik di PKBM Imam Nawawi School.

5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik

Penilaian kinerja pendidik adalah suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap seorang pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya.

Hasil wawancara peneliti tentang pelaksanaan penilaian kinerja dan apa saja yang menjadi indikator dalam penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School, yaitu:

Sugara Mursid menyatakan bahwa penilaian kinerja di PKBM Imam Nawawi School dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu tahun ajaran yaitu setiap akhir semester yang meliputi kemampuan pendidik dalam merencanakan pembelajaran, kemampuan pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemampuan pendidik dalam melakukan evaluasi pembelajaran, loyalitas pendidik, kompetensi personal pendidik, dan kedisiplinan. Beberapa variabel yang dijadikan indikator dalam penilaian kinerja tersebut kami susun dalam bentuk *key performance indicator* (KPI) penilaian kinerja pegawai.⁹⁷

Lebih lanjut Sugara Mursid menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja diberikan kepada semua pendidik setiap akhir semester dalam bentuk rapor pendidik. Penyerahan rapor pendidik dilakukan secara personal yaitu kepala sekolah memanggil pendidik secara bergiliran

⁹⁶ Aman Tua Dongoran dan Ismail Hanif Batubara, "Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru," dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2021, hal. 15.

⁹⁷ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022

untuk kemudian disampaikan beberapa catatan perbaikan di semester berikutnya.⁹⁸

Pernyataan senada disampaikan oleh Deni Prasajo dengan menyatakan bahwa variabel yang menjadi indikator penilaian kinerja disusun dalam bentuk *key performance indicator* (KPI) sebagai dasar dalam melakukan penilaian secara objektif. Hasil penilaian kinerja tersebut, menjadi dasar bagi lembaga dalam melakukan promosi, mutasi, demosi, dan pemutusan hubungan kerja di Yayasan Dakwah Imam Nawawi. Adapun beberapa variabel yang menjadi indikator penilaian kinerja tenaga pendidik adalah profesionalitas berupa kedisiplinan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kompetensi keilmuan dan loyalitas sebagai pendidik.⁹⁹

Pernyataan dua narasumber di atas, dibenarkan oleh Laela Nurdini dengan menyatakan bahwa penilaian kinerja tenaga pendidik dilakukan 2 kali dalam satu tahun ajaran, dan hasil penilaian tersebut diberikan kepada guru dalam bentuk rapor guru di akhir semester ganjil dan genap. Adapun beberapa variabel yang dijadikan indikator dalam penilaian kinerja di PKBM Imam Nawawi School adalah kemampuan pendidik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, kedisiplinan, dan profesionalisme pendidik.¹⁰⁰

Selain itu, berdasarkan hasil observasi peneliti, bahwa variabel-variabel yang dijadikan indikator penilaian dan disusun dalam bentuk *key performance indicator* (KPI) belum tersusun secara detail. Artinya indikator yang digunakan masih bersifat umum. Kemudian lembaga tidak memberikan *feed back* dengan baik terhadap hasil penilaian kinerja tersebut. Sehingga hasil penilaian kinerja kurang berpengaruh secara efektif dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Hal ini adanya temuan beberapa pendidik dengan performa yang tidak baik, namun belum ada perubahan yang signifikan untuk menjadi lebih baik.¹⁰¹

Dalam hal ini, Uzer Usman menyebutkan secara detail beberapa indikator kinerja seorang pendidik yang perlu diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:¹⁰²

⁹⁸ Wawancara dengan Sugara Mursid (Kepala Sekolah PKBM Imam Nawawi School) Tanggal 8 Juli 2022.

⁹⁹ Wawancara dengan Deni Prasajo (Manajer Sumber Daya Manusia Yayasan Dakwah Imam Nawawi) Tanggal 11 Juli 2022.

¹⁰⁰ Wawancara dengan Laela Nurdini (Koordinator Guru) Tanggal 12 Juli 2022.

¹⁰¹ Observasi di PKBM Imam Nawawi School Bogor Jawa Barat Tanggal 20 Juli 2022.

¹⁰² Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 10-19.

- a) Kemampuan merencanakan belajar mengajar, mencakup: menguasai silabus untuk penyelenggaraan pendidikan, menyesuaikan analisis materi pembelajaran, menyusun kegiatan semester, dan mengembangkan kurikulum atau pembelajaran.
- b) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, mencakup: tahap pra mengajar, tahap pengajaran, tahap evaluasi dan tidak lanjut.
- c) Kemampuan melakukan penilaian, mencakup: penilaian normatif, formatif, dan laporan hasil penilaian.

Oleh karena itu, menurut peneliti variabel yang digunakan sebagai indikator penilaian kinerja pendidik harus jelas dan akurat untuk mendapatkan hasil penilaian yang objektif. Sebagaimana prinsip-prinsip penilaian kinerja pendidik yang diperhatikan oleh para pengelola lembaga pendidikan agar hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, yaitu: objektif, adil, terukur, berfaedah, terbuka, mengarah pada tujuan yang hendak dicapai, mengarah pada proses, berkesinambungan, dan rahasia.¹⁰³

Selain itu, tindak lanjut dari penilaian kinerja belum dilakukan dengan maksimal. Hasil penilaian kinerja tidak berdampak positif kepada pendidik yang mempunyai kinerja kurang baik. Sehingga hal ini bertentangan dengan tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja sebagaimana pernyataan Mulyasa¹⁰⁴ bahwa salah satu tujuan penilaian kinerja tenaga pendidik adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan, dan peningkatan kualitas kerja bagi para tenaga pendidik.

Kemudian pernyataan Mangkuprawira¹⁰⁵ bahwa manfaat dari penilaian kinerja pegawai diantaranya: untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penetapan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, efisiensi proses penempatan staf, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama, tantangan-tantangan eksternal dan umpan balik pada SDM.

Dengan demikian, pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School dapat dinyatakan kurang efektif karena tidak dapat memberikan umpan balik (*feedback*) kepada para pendidik, sehingga menyelisihi dari tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dalam suatu lembaga. Sebagaimana

¹⁰³ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru; Pedoman Pengelolaan Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2016, hal. 6.

¹⁰⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, ...*, hal. 157.

¹⁰⁵ Sjafray Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, ...*, hal.

pernyataan Syafri¹⁰⁶ bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan bagian yang sangat penting dari pengelolaan tenaga pendidik. Penilaian kinerja sering digunakan sebagai dasar untuk pemberian kompensasi, peningkatan tenaga pendidik, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan tenaga pendidik (misalnya, promosi, transfer, pemutusan hubungan kerja, PHK), analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan tenaga pendidik, penelitian dan evaluasi.

¹⁰⁶ Wirman Syafri dan Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negri (IPDN) Press, 2014, hal. 72.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School melalui pengelolaan tenaga pendidik berada dalam kategori kurang efektif. Hal ini ditunjukkan oleh:

1. Dalam hal perencanaan, peneliti tidak menemukan rangkaian perencanaan yang matang.
2. Dalam hal rekrutmen, peneliti menemukan banyak tenaga pendidik yang tidak *qualified*, seperti 40% tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan belum strata 1, adanya penerimaan tenaga pendidik dengan latar belakang non pendidikan, dan penempatan tenaga pendidik yang tidak linier dengan latar belakang pendidikannya.
3. Dalam hal pelatihan dan pengembangan, peneliti tidak menemukan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang bersifat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran.
4. Dalam hal pemeliharaan, peneliti menemukan adanya pemberian kompensasi yang rendah, dan belum adanya standarisasi jenjang karir tenaga pendidik.

5. Dalam hal penilaian kinerja, peneliti menemukan tidak ada tindak lanjut yang baik dari kepala sekolah. Sehingga hasil penilaian kinerja kurang berdampak positif kepada tenaga pendidik.

B. Implikasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, hal yang perlu dilakukan oleh pengelola PKBM Imam Nawawi School dalam pengelolaan tenaga pendidik yaitu perlu memperhatikan tahapan-tahapan pengelolaan tenaga pendidik dengan benar meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, dan penilaian kinerja tenaga pendidik. Karena pengelolaan yang baik akan berdampak positif meningkatkan kompetensi para tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School, sehingga para tenaga pendidik dapat menjalankan kewajibannya secara optimal. Kemudian dengan tenaga pendidik yang kompeten dapat memudahkan lembaga dalam mewujudkan visi dan misinya.

C. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis menyarankan saran yang bersifat konstruktif guna perbaikan pengelolaan tenaga pendidik yang akan datang diantaranya:

1. Pengelolaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School perlu dievaluasi kembali dan dikelola dengan maksimal, baik perencanaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan, serta penilaian kinerja agar visi dan misi lembaga pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.
2. Perencanaan hendaknya dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat mengurangi permasalahan-permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan tenaga pendidik.
3. Latar belakang pendidikan pendidik hendaknya diperhatikan dengan baik dalam penerimaan dan penempatan tenaga pendidik. Kemudian pelaksanaan pelatihan dan pengembangan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan tenaga pendidik dan dilaksanakan secara rutin, sehingga dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik yang lebih baik.
4. Hendaknya dilakukan evaluasi kembali dalam pemberian kompensasi dan mekanisme jenjang karir bagi pendidik. Kemudian perlu dilakukan umpan balik (*feedback*) terhadap hasil penilaian kinerja pendidik, sehingga penilaian kinerja dapat meningkatkan kompetensi para pendidik untuk menjadi lebih baik.

5. Riset ini masih memiliki keterbatasan dalam keluasan dan kedalaman analisis data penelitian, oleh karena itu disarankan bagi para peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas. “Pengembangan Profesionalisme Guru.” dalam *Jurnal Adaara* Vol. 7 No.1 Tahun 2018. Abdillah, Fuad. *Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan*. Jember: Cerdas Ulet Kreatif, 2020.
- Alamsyah, Muhammad. *et. al.* “Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Pengalaman Mengajar terhadap Profesionalisme Guru.” dalam *Journal of Education Research*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2020.
- Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Anwar, Herson. “Standar Pengelolaan Pendidikan Dalam Perspektif Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta.” dalam *Jurnal Tadbir*, Vol. 5, No. 1 Tahun 2017.
- Ardiana, Titin Eka. “Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun,” dalam *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, Vol. 17 No. 02 Tahun 2017.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- . *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

- Arsyad, Ashar. *Pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Azhari, Riza. "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam." dalam *Jurnal At-Ta`dib*, Vol. 12 No. 2 Tahun 2017.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- , *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Basri, Hasan. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2015.
- Bastian, Indra. *Akuntansi Pendidikan*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Dahlan, Muhammad. *et. al.* "Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru." dalam *Journal of Education Research*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2020.
- Danim, Sudarwan. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2008.
- Danim, Sudarwan dan Khairil. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Daradjat, Zakiah. *et.al. Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Akasara, 1996.
- Darmadi, Hamid. *Kemampuan Dasar Mengajar*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Daryanto. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- , *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Apoollo, 1999.
- Dongoran, Aman Tua dan Ismail Hanif Batubara. "Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, Vol. 2, No. 1, Tahun 2021.
- Dwirahayu, Gelar. *et.al.* "Analisis Kompetensi Pedagogis Guru Matematika Madrasah Tsanawiyah (MTs) Dalam Mengembangkan Desain Pembelajaran berbasis Sainifik." dalm *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 5, No. 1 Tahun 2020.
- Echols, John M. dan Hassan Sadily. *Kamus Indonesia-Inggris*. Jakarta: Gramedia, 1992.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta, 2016.

- Farhan, M. "Formulasi Kode Etik Pendidik Dalam Perspektif Pendidikan Islam." dalam *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2018.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.
- , *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakrya, 2000.
- Febriana, Rina. *Kompetensi Guru*. Jakarta : Bumi Aksara, 2019.
- Ferdi. "Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*." Vol. 19 No. 4 Tahun 2013.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003.
- Gunawan, Heri. *Pendidikan Islam: Kajian Teoritis dan Pemikiran Tokoh*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Hafid, Moh. "Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah dan Madrasah di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo." dalam *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2017.
- Hajar, Dewi. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Study Kasus Di MTsN Karanganyar Kaltan)." *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005.
- Hamalik, Oemar. *Psikologi Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1992.
- , *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- , *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- , *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2001.
- Harris, Michael. *Human Resource Management: A Practical Approach*. New York: Harcourt Brace, 1997.
- Hasibuan, Sayuti. *Ekonomi Sumber Daya Manusia: Teori dan Kebijakan*. Jakarta: Pustaka LP3ES, 1996.
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Hasnadi. "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan." dalam *Jurnal Bidayah*, Vol. 10 No. 2 Tahun 2019.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Husniati dan Masjudin. "Optimalisasi Pengelolaan Tenaga Kependidikan

- Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.” dalam *Jurnal Ta'dib*, Vol. 16 No. I Tahun 2018.
- Imron, Ali. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Isnaeni, Devi Putri. “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PNS SD Negeri.” dalam *Jurnal Kreatif*, Vol. 8 No.2 Tahun 2020.
- Jahari, Jaja. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018.
- Julifan, Joko Ahmad. “Efektivitas Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru.” dalam *JAP (Jurnal Administrasi Pendidikan)*, Vol. 22 No. 2 Tahun 2015.
- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Kasmir. *Manajemen sumber daya manusia Teori dan Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabet, 2013.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru; Pedoman Pengelolaan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2016.
- Khodijah, Nyayu. “Kinerja Guru Madrasah Dan Guru Pendidikan Agama Islam Pasca Sertifikasi di Sumatera Selatan.” dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 32 No 1 Tahun 2013.
- Khoirudin, Arif. “Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” dalam *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, Vol. 24 No. 1 Tahun 2013.
- Komariah, Nur. “Konsep Manajemen Keuangan Pendidikan.” dalam *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, Vol. VI, No. 1 Tahun 2018.
- Kunandar. *Penilaian Autentik, Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- , *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Langgung, Hasan. *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke 21*. Jakarta: Pustaka Al Husna, 1992.
- Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mangkuprawira, Sjafray. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.

- Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Mantja, W. *Profesionalisasi tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas, 2007.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Mengagas Format Pendidikan Nondikotomik*. Yogyakarta: Gama Media, 2007.
- Masyhud, Sulthon, *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2009.
- Matin. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Gafindo, 2014.
- Mills, G.E. et. al. *Human Resource Development: The Field*. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bayu Airlangga dari Judul *Human Resource Management*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Mubarok, Setio. "Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (Studi Kasus di SMP Laboratorium Universitas Negeri Malang)." *Tesis*, Malang: PPs UIN Maulana Malik Ibrahim, 2019.
- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Muhajir, Noeng. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- , *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- , *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- , *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakkir. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Mujtahid. *Pengembangan Profesi Guru*. Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Munzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press, 2005.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Prenada Media, 2015.

- Musfiqon. *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.
- Muslim, Sri Banun. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Medan: CV. Alfabeta, 2009.
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Nasution, S. *Method Research*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- . *Didaktik Azas-Azas Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Nata, Abuddin. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2010.
- . *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997.
- . *Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.
- Ningrum, Epon. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan."
dalam *Jurnal Geografi Gea*, Vol. 9 No. 1 Tahun 2009.
- Nizar, Samsul & Zaenal Efendi Hasibuan. *Pendidik Ideal: Bangunan Karakter Building*. Depok: Prenadamedia Group, 2018.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Pardede, Nurmaliyah. "Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI SD di Kecamatan Siantar Barat, Utara dan Marihat." dalam *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 10 No. 1 Tahun 2020.
- Payong, Marselus R. *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*. Jakarta: Indeks, 2011.
- Pidarta, Made. *Supervisi Akademik Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- . *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Purwanto, Ngalmim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Poerwadarminta, W.J.S. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1991.
- Purwoko, Sidik. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK." dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2018.
- Prayitno dan Eman Amti. *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta:

- Rineka Cipta, 2004.
- Presiden Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*.
- , *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Priansa, Donni Juni. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Priyono dan Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Priyatna, Muhamad. "Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam." dalam *Jurnal Edukasi Islami*, Vol. 5 No. 09 Tahun 2016.
- Purwanto, M. Ngalimin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Rachmany, Hasan. *Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Yapensi, 2006
- Rahmat, Abdul. *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2018.
- Rahmatullah & Jumadi. "Evaluasi Keterlaksanaan Kurikulum 2013 Pada Sekolah Menengah Atas Di Kota Mataram." dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2020.
- Rais, Muhammad. "Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Guru Madrasah di Kota Manado." dalam *Jurnal Al-Qalam*, Vol. 25 No. 1 Tahun 2019,
- Ramadhan, Ahmad. "Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Di Kabupaten Majene." dalam *Journal of EST*, Vol. 3 No. 2 Tahun 2017.
- Ramayulis. *Profesi dan Etika Keguruan*. Jakarta: KalamMulia, 2013.
- , *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Ramli, M. "Hakikat Pendidik dan Peserta Didik." dalam *Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, Vol. 5 No. 1 Tahun 2015.
- Rifa'i, Muhammad. *Manajemen Peserta Didik (Pengelolaan Peserta Didik Untuk Efektivitas Pembelajaran)*, Medan: Widya Puspita, 2018.
- Rifma. *Optimalisasi Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Romadhon, Muhamad dan Zulela MS. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." dalam *Jurnal Basicedu*, Vol. 5 No. 2 Tahun 2021.

- Rony. "Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik (Guru)." dalam *Jurnal Miyah*, Vol. 14 No. 02 Tahun 2018.
- Rosyada, Dede. *Madrasah dan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Kencana, 2017.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Sada, Heru Juabdin. "Pendidik Dalam Perspektif Al-Qur'an." dalam *Jurnal Al-Tadzkiyyah*, Vol. 6 No. 1 Tahun 2015.
- Sadir, Irsan. *et. al.* "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Sertifikasi Profesi Terhadap Kinerja GuruSD di Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur." dalam *Jurnal CJPE: Cokroaminoto Juornal of Primary Education*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2021.
- Sagala, Syaiful. *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- , *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sauri, Sofyan, *et.al.* *Guru Profesional Abad 21*. Jakarta: Mustika Ilmu, 2021.
- Samsirin. "Konsep Motivasi Personalialia Dalam Manajemen Pendidikan Islam." dalam *Jurnal At-Ta`dib*, Vol. 11 No. 1 Tahun 2016.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Sarnoto, Ahmad Zain. "Implikasi Teologis Profesi Guru Dalam Pendidikan." *Madani Institute: Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya* 2, No. 2 (2013): 1–7.
- , "Konsepsi Pendidik Yang Ideal Perspektif Al-Qur'an." *Profesi: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan* 1, No. 2 (2012): 1–7.
- , "Pengantar Studi Pendidikan Berbasis Al Qur'an: Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an." *Madani Institute | Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya* 5, No. 2 (2016): 97–107.
- , *Pengelolaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*. Bekasi: Faza Amanah, 2021.
- , "Profesionalisme Guru Pendidikan Anak Usia Dini." In *Prosiding Seminar Nasional: Peran Pengasuhan Anak Ra Dalam Membangun Karakter Bangsa*, 89–98. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Serang, 2016.
- , "Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam." *Madani Institute: Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya* 6, No. 2 (2017): 1–10.
- , *Supervisi Dan Evaluasi Program Pendidikan Islam*. Bekasi: Faza Amanah, 2021.
- , "Urgensi Supervisi Pengajaran Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru." *Statement | Jurnal Media Informasi Sosial Dan Pendidikan* 2,

- No. 2 (2012): 55–66.
- Sarnoto, Ahmad Zain, Dien Nurmarina, and Malik Fadjar. “Pembinaan Guru Profesional Berbasis Al- Qur ’ an.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, No. 1 (2022): 675–82. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.1404>.
- Sarnoto, Ahmad Zain, and Sri Tuti Rahmawati. “Kecerdasan Emosional Dalam Perspektif Al-Qur’an.” *Statement* 10, no. 1 (2020): 17–30
- Sedarmayanti. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama, 2017.
- . *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001.
- Shabir. “Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru).” dalam *Jurnal Auladuna*, Vol. 2 No. Tahun 2015.
- Sholeh, Muhamad. “Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.” Dalam *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 1 Tahun 2016.
- Shunhaji, Akhmad. “Metode Pengajaran Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur’an.” Dalam *Jurnal Profesi* Vol. 5 No. 1 Tahun 2016.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- . *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung, 1974.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Siskandar dan Suhendri. “Pendidik Profesional Dalam Al-Qur’an.” Dalam *Jurnal el-Moona*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2020.
- Soetjipto dan Raflis Kosasi. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Sudjana, Nana. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru, 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2010.

- Suhariadi, Fendy. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Pendekatan TeoritisPraktis)*. Surabaya: Airlangga University Press, 2013.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- , *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Sumardjo, Mahendro dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sunhaji. *Pembelajaran Tematik-Integratif: Pendidikan Agama Islam dengan Sains*. Purwokerto: STAIN Press, 2013.
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Supardi. "Peranan Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Kranganyar Surakarta Jawa Tengah." *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijga, 2004.
- Suparyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi Offset, 2015.
- Susanto, Ahmad. *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2012.
- Suwatno dan Donni Juni Prinasa. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Suyanto dan Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Suyatno, et. al., *Pengembangan Profesionalisme Guru: 70 Tahun Abdul Malik Fadjar*, Jakarta: Uhamka Press, 2009.
- Syafaruddin dan Amiruddin. *Manajemen Kurikulum*. Medan: Perdana Publishing, 2017.
- Syafaruddin dan Nurmawati. *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Syafri, Wirman dan Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press, 2014.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Triastuti, Dinie Anisa. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." dalam *Journal of Management*

- Review*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2018.
- Umar, Munirwan. "Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Dalam Pendidikan." dalam *Jurnal Edukasi*, Vol. 2 No. 1 Tahun 2016.
- Uno, Hamzah B. *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- , *Mengelola Kecerdasan dalam Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Wahidin, Ade. "Filosofi Manusia Sebagai Pendidik." dalam *Edukasi Islami-Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 04 No. 07 Tahun 2015.
- Wahyuni, Linda. "Rekrutmen dan Penempatan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Tangkit." *Tesis*, Jambi: PPs UIN Sulthan Thaha Saifuddin, 2021.
- Wibowo, Agus. *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013.
- Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Wildasari. "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan." dalam *Jurnal Sabilarrasyad*, Vol. II No. 01 Tahun 2017.
- Winarti, Endah. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." dalam *Jurnal Tarbiyatuna*, Vol. 3 No. 1 Tahun 2018.
- Winasari. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Se-Kecamatan Bangil." dalam *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6 No. 2 Tahun 2019.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Yahya, Murip. *Profesi Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Yasin, Ahmad Fatah. "Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah (Studi Kasus di MIN Malang)." dalam *Jurnal EL-Qudwah*, Vol. 1 No. 5 Tahun 2011.
- Yuliejantiningih, Yovitha. "Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berperestasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru SD." dalam *Jurnal Mamajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 3 Tahun 2012.
- Yuniarsih, TjuTju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Isu penelitian)*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Yusuf, Burhanuddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Zainal, Veithzal Rivai, *et.al. Islamic Human Capital Management*

(Manajemen Sumber Daya Insani). Jakarta : Rajawali Pers, 2014.
-----*. Perencanaan Strategik Manajemen Sumber Daya Insani Untuk
Perusahaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020.

Lampiran-A



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961 Ext.102 Fax. 021-75916961, www.pascasarjana-ptiq.ac.id, email: pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

SURAT PENUGASAN PEMBIMBING

Nomor : PTIQ/170/PPs/C.1.1/III/2022

Atas dasar usulan Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Maka Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ menugaskan kepada:

1. N a m a : Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I.
NIDN : 2109067301
Jabatan Akademik : Lektor
Pembimbing I,
2. N a m a : Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.A.,M.PdI.
NIDN : 0328037405
Jabatan Akademik : Lektor
Sebagai Pembimbing II,

Untuk melaksanakan bimbingan Tesis sebagai pembimbing mahasiswa(i) berikut ini:

- N a m a : Trio Budi Susanto
Nomor Induk Mahasiswa : 192520020
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : Efektivitas Pengelolaan Pendidikan dalam Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat

Waktu bimbingan kepada yang bersangkutan diberikan jangka waktu selama 1 (satu) tahun atau masa bimbingan kurang dari 1 (satu) tahun apabila masa studi telah berakhir.

Demikian, atas kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Jakarta, 29 Maret 2022

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
NIDN. 2127035801



Lampiran-B

PEDOMAN WAWANCARA MANAJER SDM

Narasumber : Deni Prasajo, S.TP

Tanggal : 11 Juli 2022

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School School?

Perencanaan tenaga pendidik disusun berdasarkan proyeksi jumlah kelas efektif di tahun ajaran yang akan datang serta jumlah sesi/KP setiap mapelnya, dan proyeksi penerimaan SPP tahun ajaran yg akan datang. Dari perhitungan potensi penerimaan SPP, kemudian diputuskan berapa penambahan tenaga pendidik (jika ada) yang dapat disetujui.

- b. Siapakah yang bertanggung jawab dalam proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School School? *Kepala Sekolah, Manajer SDM.*

- c. Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan tenaga pendidik? *Kepala Sekolah, Direktur Pendidikan, Manajer SDM, dan Mudir Amm.*

- d. Kapankah perencanaan tenaga pendidik dilakukan? *Antara bulan Januari-Maret*

- e. Apa saja yang perlu dipersiapkan dalam perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School School? *Data kelas, Proyeksi penerimaan SPP, dan Kualifikasi tenaga pendidik sesuai mata pelajaran.*

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana proses rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School School?

Pembentukan kepanitiaan, penyebaran informasi, penerimaan lamaran, seleksi, wawancara SDM, akad kerja.

- b. Apa saja persyaratan dalam rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

- *Kandidat harus memiliki pemahaman keislaman yang baik (terutama untuk guru PAI dan bahasa arab).*
- *Kandidat memiliki latar belakang keilmuan yang sesuai.*
- *Kandidat memiliki ketrampilan mengajar yang baik.*

- c. Bagaimana cara pihak sekolah menginformasikan akan adanya rekrutmen tenaga pendidik?

Dengan membuat flyer informasi rekrutmen, Broadcast WA, Grup lowongan kerja di FB, Telegram, dan Instagram.

- d. Bagaimana teknis seleksi penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Seleksi berkas*
 - *Tes tulis (offline / online)*
 - *Tes praktik (guru : microteaching), pendalaman keilmuan oleh tim litbang (offline / online)*
 - *Wawancara user*
 - *Wawancara SDM*
 - *Akad Kerja*
 - e. Apakah tenaga pendidik yang terseleksi sesuai dengan latar belakang pendidikannya? Alasannya? *Sebagian besar sesuai. Namun, ada yang kurang sesuai, tetapi dari tes praktik cukup. Alasan menerima yang latar belakang pendidikannya kurang sesuai, karena kebutuhan guru mendesak, dan pelamar yang sesuai latar belakang pendidikannya tidak/belum ada yang bisa diterima.*
 - f. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam penempatan tenaga pendidik ?
 - *Latar belakang pendidikan*
 - *Kompetensi guru (pedagogik, profesional, sosial, kepribadian)*
 - *Kompetensi leadership & manajerial (untuk manajemen seperti kepala sekolah)*
 - g. Apakah pihak sekolah merumuskan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan sebelum melakukan rekrutmen? *Iya, walaupun belum optimal*
 - h. Sumber dan metode manakah yang dimanfaatkan PKBM Imam Nawawi School dalam memperoleh tenaga pendidik baru? *Internal dan eksternal.*
 - i. Siapakah yang mengambil keputusan mengenai diterima atau tidaknya calon tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Kepala Sekolah.*
3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik
- a. Bagaimana keadaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Kompetensi profesional : bervariasi, ada yang sudah cukup baik ada yang masih kurang*
 - *Kompetensi pedagogik : perlu ada peningkatan, terutama terkait pengelolaan kelas dan penanganan siswa.*
 - b. Adakah program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? bagaimana gambaran

- programnya? *Ada. Pelatihan awal tahun pelajaran dan pelatihan Awal semester 2.*
- c. Apa faktor yang melatar belakangi pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Tingkat kompetensi pendidik saat ini, dibandingkan dengan kondisi ideal yang diinginkan.*
 - d. Bagaimana tahapan penyusunan program pelatihan dan pengembangan pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Permintaan kepala sekolah*
 - *Pembahasan materi pelatihan oleh SDM & Litbang*
 - e. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Dilaksanakan secara online dan offline*
 - f. Bagaimana metode dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Metode kuliah dan Workshop*
4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik
- a. Apakah yang menjadi asas dalam pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Profesional dan Kekeluargaan.*
 - b. Bagaimana strategi pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Pemberian gaji yang cukup dan pemberian tunjangan.*
 - c. Apa bentuk-bentuk kompensasi terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Gaji dan Tunjangan.*
 - d. Bagaimana bentuk penghargaan terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Pemberian tunjangan di luar gaji*
 - *Apabila ada peluang promosi dapat diberikan promosi jabatan.*
 - e. Adakah sistem jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School? Bagaimana mekanismennya? *Saat ini tidak ada. Promosi jabatan di Imam Nawawi berdasarkan kebutuhan lembaga dan penilaian kinerja pegawai.*
5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik
- a. Adakah penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Ada*
 - b. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung, dengan persetujuan atasan dari atasan langsung*
 - c. Bagaimana bentuk penilaian kinerja pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Menggunakan Key Performance Indicator (KPI)*

- d. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja tenaga pendidik (prinsip pelaksanaan penilaian kinerja)? *Profesionalitas, kedisiplinan, dan keilmuan.*

Lampiran-C

PEDOMAN WAWANCARA KEPALA SEKOLAH

Narasumber : Sugara Mursid, S.Si., M.Si

Tanggal : 8 Juli 2022

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Perencanaan formasi tenaga pendidik dilaksanakan berdasarkan kebutuhan tendik dari kondisi ideal dan kemampuan yayasan dalam pengembangan. Dilaksanakan bersamaan dalam penentuan pelaksanaan PSB TA ajaran baru baik biaya maupun target siswa. Sehingga setelah dirunut maka didapatkanlah angka kebutuhan tendik di PKBM.

- b. Siapakah yang bertanggung jawab dalam proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Kepala Sekolah dan Manajer SDM.*

- c. Berapa jumlah tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? Dan bagaimana kualifikasi pendidikannya?

- *Kurang lebih 25 guru*
- *Kualifikasinya disesuaikan dengan kebutuhan dan karakter jenjang pendidikan. Untuk tendik seperti guru secara umum kualifikasinya idealnya sarjana pendidikan (lebih disukai) dengan pengalaman mengajar minimal 2 tahun lebih disukai, meskipun fresh graduate tetap kita terima dengan beberapa syarat. Untuk seluruh bidang studi.*
- *Adapun guru dinniyah memiliki latar belakang pendidikan dinniyah dari lembaga2 pendidikan islam, baik pesantren maupun perguruan tinggi.*
- *Adapun kualifikasi non akademik lebih mengarah kepada syarat karakter seorang pendidik baik dalam bentuk psikologi dan latar belakang keislaman yang sesuai ahlu sunnah waljamaah.*

- d. Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan tenaga pendidik? *Kepala sekolah dan Koordinator jenjang pendidikan kesetaraan.*

- e. Kapanakah perencanaan tenaga pendidik dilakukan?
Idealnya 1 tahun sebelum tahun pelajaran baru. Sekitar bulan Agustus.
- f. Apa saja yang perlu dipersiapkan dalam perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Rencana dan pengembangan sekolah, target PSB dan total kebutuhan pendidik

2. Rekrutmen

- a. Bagaimana proses pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School?
Pembentukan kepanitiaan, penyebaran informasi di website atau sosial media sekolah, penerimaan lamaran, seleksi, wawancara, dan akad kerja.
- b. Apa saja prinsip-prinsip dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Sesuai kebutuhan dan wajib memenuhi kriteria
- c. Bagaimana cara pihak sekolah menginformasikan akan adanya rekrutmen tenaga pendidik?
Menginformasikan di website sekolah, Broadcast WA Group, FB, Telegram, dan Instagram.
- d. Apa saja persyaratan dalam rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Memiliki pemahaman keislaman yang baik*
 - *Memiliki latar belakang keilmuan yang sesuai.*
 - *Memiliki keterampilan mengajar yang baik.*
- e. Bagaimana teknis seleksi penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Seleksi administrasi*
 - *Tes tertulis meliputi kompetensi keilmuan, pedagogik dan keislaman.*
 - *Tes psikologi*
 - *Proses simulasi mengajar/micro teaching baik online / offline*
 - *Wawancara User*
 - *Wawancara SDM*
 - *Akad bagi yang diterima*
- f. Apakah tenaga pendidik yang terseleksi sesuai dengan latar belakang pendidikannya? Alasannya?
Tidak semua, namun sebagian besar sesuai dengan latar belakang pendidikan. Alasannya adalah karena tidak semua yang latar belakang non pendidikan tidak memiliki kecakapan dan potensi

sebagai seorang tendik. Sehingga kami tetap memberikan kesempatan dengan catatan telah memenuhi syarat dan kriteria minimal pendidik.

- g. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam penempatan tenaga pendidik ?
Latar belakang pendidikan, Kompetensi keilmuan, karakter personal individu dan pengalaman mengajar
 - h. Apakah pihak sekolah merumuskan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan sebelum melakukan rekrutmen?
Idealnya iya karena yang mengerti kebutuhan tendik adalah sekolah
 - i. Sumber dan metode manakah yang dimanfaatkan PKBM Imam Nawawi School dalam memperoleh tenaga pendidik baru? (internal/eksternal)? Alasannya?
Keduanya, prioritas awal yang kita lihat adalah internal apakah ada yang potensin untuk dikembangkan menjadi tendik. Namun jika kebutuhannya lebih dan dari internal terbatas maka kita terbuka untuk mencari sumber dari eksternal.
 - j. Apa persyaratan yang paling utama dalam merekrut guru di sekolah ini? *Kompetensi keilmuan*
 - k. Tes apa saja yang diberikan kepada pelamar (calon tenaga pendidik)?
Tes tulis, tes pengetahuan keislaman tes microteaching, psikologi dan wawancara.
 - l. Siapakah yang mengambil keputusan mengenai diterima atau tidaknya calon tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Manajer SDM sesuai rekomendasi tim rekrutmen (Litbang) dan User (Kepala Sekolah)
3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik
- a. Bagaimana keadaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Kondisi tendik saat ini semakin membaik dan ideal dengan kriteria seiring berkembangnya lembaga. Baik secara finansial dan waktu.
 - b. Adakah program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? bagaimana gambaran programnya?
Ada, berupa pelatihan kompetensi keilmuan, kelembagaan, keislaman dan pedagogik. Baik berupa training internal maupun melibatkan eksternal sebagai narasumber.
 - c. Apa faktor yang melatar belakangi pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Berdasarkan kebutuhan dan proyeksi pengembangan lembaga.
 - d. Bagaimana tahapan penyusunan program pelatihan dan pengembangan pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

- *Evaluasi kinerja tendik*
 - *Observasi point yang perlu diperbaiki*
 - *Perencanaan pelatihan berdasarkan evaluasi dan observasi*
- e. Bagaimana metode dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Metode pelatihan baik berupa pengarahan, training secara sistematis berdasarkan kebutuhan, studi banding atau melibatkan tendik tertentu untuk mengikuti kegiatan pelatihan khusus.
4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik
- a. Bagaimana pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Pemeliharaan karyawan yang dilakukan adalah bagaimana membuat karyawan nyaman bekerja dan terjamin kebutuhan dasar terutama dalam hal gaji dan pendidikan putra-putrinya. Sedangkan untuk guru akhwat kita membuat sistem kerja yang memungkinkan guru akhwat tetap dapat bekerja sesuai kemampuan dalam sisi waktu yang tersedia dari karyawan akhwat tersebut. membuat guru nyaman dengan jam kerja yang termasuk pendek baik guru akhwat maupun ikhwan. Selain itu memberikan kesempatan kepada guru yang memiliki potensi baik sisi kompetensi keilmuan ataupun sisi manajemen untuk penjurangan karir. Yayasan memfasilitasi adanya divisi usaha untuk yayasan berupa pengadaan kendaraan dengan sistem jual beli kredit syar'i dan kedepannya bisa juga berupa tempat tinggal yang merupakan kebutuhan pokok dari karyawan.
- b. Apakah yang menjadi asas dalam pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Asas pemeliharaan adalah profesioanal yang bersifat kekeluargaan.
- c. Bagaimana strategi pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Strategi pemeliharaan bersifat obyektif berdasarkan kebutuhan dan perkembangan yayasan
- d. Apa bentuk-bentuk kompensasi terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Gaji, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap yang sifatnya tentative berdasarkan moment dan insentif kinerja
- e. Bagaimana bentuk penghargaan terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, jenjang karir bagi yang memiliki prestasi

- f. Adakah sistem jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School? Bagaimana mekanismennya?

Ada, mekanisme berdasarkan kinerja dan kebutuhan pengembangan Yayasan dan sekolah. Dan rekomendasi atasan.

5. Penilaian Kinerja

- a. Adakah penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Ada

- b. Bagaimana bentuk penilaian kinerja pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Dengan menggunakan rapor guru dan KPI, menilai profesionalitas berupa kedisiplinan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kompetensi kelimuan termasuk loyalitas

- c. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja tenaga pendidik (prinsip pelaksanaan penilaian kinerja)?

Profesionalitas berupa kedisiplinan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kompetensi kelimuan termasuk loyalitas.

- d. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Dilaksanakan dalam setahun 2 kali atau per akhir semester, dengan pemberitahuan tentang point2 apa saja yang dinilai kepada guru oleh supervisor yakni oleh kepala sekolah sebagai atasan langsung

- e. Apa saja yang menjadi indikator dalam penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Profesionalitas berupa kedisiplinan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kompetensi kelimuan termasuk loyalitas

Lampiran-D

PEDOMAN WAWANCARA KOORDINATOR GURU

Narasumber : Laela Nurdini, S.Pd.I

Tanggal : 12 Juli 2022

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana proses perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
 - *Mendata guru yang akan lanjut mengajar di tahun berikutnya*
 - *Mendata kebutuhan jumlah guru tahun ajaran depan*
 - *Melaksanakan rekrutmen guru*
- b. Berapa jumlah tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? Dan bagaimana kualifikasi pendidikannya? *sekitar 25 guru dengan kualifikasi pendidikan strata 1 dan SMA.*
- c. Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan tenaga pendidik?
Kepala sekolah, koordinator guru.
- d. Kapankah perencanaan tenaga pendidik dilakukan?
Pada kuartal 4 tahun ajaran berjalan
- e. Apa saja yang perlu dipersiapkan dalam perencanaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Materi tes, penguji, Kualifikasi guru yg ditentukan, dan jumlah guru yg dibutuhkan.

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana proses pelaksanaan rekrutmen di PKBM Imam Nawawi School?
Selama ini berjalan dengan baik walaupun terkadang waktu tes nya itu sangat berdekatan sekali dengan waktu permulaan tahun ajaran baru.
- b. Apa saja prinsip-prinsip dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Lulus administrasi, lulus tes tulis, lulus tes micro teaching, lulus Psikotest, lulus bacaan Al-Quran.

- c. Bagaimana cara pihak sekolah menginformasikan akan adanya rekrutmen tenaga pendidik?
Dengan membuat flyer informasi rekrutmen, dan membagikannya melalui website sekolah, Instagram, Facebook yayasan maupun media sosial dari guru dan karyawan.
- d. Apa saja persyaratan dalam rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Latar belakang pendidikan, kemampuan dalam mengajar.
- e. Bagaimana teknis seleksi penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Seleksi administrasi, Tes tertulis meliputi kompetensi keilmuan, pedagogik dan keislaman, Microteaching, Wawancara User, Wawancara SDM, pengumuman kelulusan, dan akad kerja.
- f. Apakah tenaga pendidik yang terseleksi sesuai dengan latar belakang pendidikannya? Alasannya?
Sebagian besar sesuai. Namun, ada yang tidak sesuai.
- g. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam penempatan tenaga pendidik ?
Latar belakang pendidikan, pengalaman yang dimiliki, dan kompetensi guru.
- h. Apakah pihak sekolah merumuskan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan sebelum melakukan rekrutmen?
Iya,
- i. Sumber dan metode manakah yang dimanfaatkan PKBM Imam Nawawi School dalam memperoleh tenaga pendidik baru? (internal/eksternal)? Alasannya? *Internal dan eksternal*
- j. Apa persyaratan yang paling utama dalam merekrut guru di sekolah ini?
Memiliki pemahaman Islam yang baik.
- k. Tes apa saja yang diberikan kepada pelamar (calon tenaga pendidik)?
Tes ilmu keagamaan, ilmu kependidikan, Microteaching, dan Bacaan Al-Quran.
3. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik
- a. Bagaimana keadaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Banyak yang sesuai dengan kualifikasi yang di harapkan walaupun dari latar belakang pendidikan memang bukan di jalur pendidikan
- b. Adakah program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? bagaimana gambaran programnya?

- Ada. Dilaksanakan setiap semester.*
- c. Apa faktor yang melatar belakangi pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga diharapkan dapat mencetak output yang berkualitas.*
 - d. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Pelaksanaan pelatihan diberikan di awal tahun ajaran dan di semester genap
4. Pemeliharaan Tenaga Pendidik
- a. Bagaimana pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Dengan diadakannya pelatihan guru
 - b. Apakah yang menjadi asas dalam pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Agar tenaga pendidik dapat meningkatkan kompetensi dirinya
 - c. Bagaimana strategi pemeliharaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Dengan diadakannya pelatihan dan bimbingan dari atasan
 - d. Apa bentuk-bentuk kompensasi terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Gaji, dan pemberian bingkisan pada bulan ramadhan.
 - e. Bagaimana bentuk penghargaan terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Diberikan apresiasi berupa bingkisan bagi guru yang memberikan performa terbaik
 - f. Adakah sistem jenjang karir di PKBM Imam Nawawi School? Bagaimana mekanismenya? *Ada, atas rekomendasi dari atasan.*
5. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik
- a. Adakah penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Ada
 - b. Bagaimana bentuk penilaian kinerja pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Penilaian dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk KPI
 - c. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja tenaga pendidik (prinsip pelaksanaan penilaian kinerja)?
Pelaksanaan kewajiban, Adab terhadap teman dan atasan, dan Hasil belajar siswa.

- d. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?

Di nilai oleh atasannya langsung dua kali dalam satu tahun ajaran, dan dibuat dalam bentuk rapor guru.

Lampiran-E

PEDOMAN WAWANCARA GURU MAPEL

Narasumber : Fanji Balasho`bi

Tanggal : 25 Juli 2022

1. Rekrutmen Tenaga Pendidik
 - a. Bagaimana cara pihak sekolah menginformasikan akan adanya rekrutmen tenaga pendidik?
Dengan membuat flyer informasi rekrutmen di website sekolah, Instagram, Facebook sekolah.
 - b. Apa saja persyaratan dalam rekrutmen tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Latar belakang pendidikan, kemampuan dalam mengajar.
 - c. Bagaimana teknis seleksi penerimaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Seleksi administrasi, Tes tertulis meliputi kompetensi keilmuan keislaman, Microteaching, Wawancara User, Wawancara SDM, pengumuman kelulusan, dan akad kerja.
 - d. Apakah tenaga pendidik yang terseleksi sesuai dengan latar belakang pendidikannya? Alasannya?
Sebagian besar sesuai. Namun, ada yang tidak sesuai.
 - e. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan oleh PKBM Imam Nawawi School dalam penempatan tenaga pendidik ?
Pengalaman yang dimiliki, dan kompetensi guru.
 - f. Tes apa saja yang diberikan kepada pelamar (calon tenaga pendidik)?
Tes ilmu keagamaan, Microteaching, dan kemampuan membaca Al-Quran.
2. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

- a. Bagaimana keadaan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Kemampuan mengajar tergolong cukup dengan persentase sekitar 60%.
 - b. Adakah program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? bagaimana gambaran programnya?
Ada, pelatihan tentang pemahaman lembaga saja.
 - c. Apa faktor yang melatar belakangi pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Agar pendidik berkualitas,
 - d. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Diawal tahun ajaran dan awal semester genap.
 - e. Bagaimana metode dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Seminar, kajian.
 - f. Apakah pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi tenaga pendidik? *Menurut saya berpengaruh. Karena secara umum guru butuh adanya pelatihan.*
3. Pemeliharaan Tenaga Pendidik
 - a. Apa bentuk-bentuk kompensasi terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Gaji cukup banget, dan tunjangan (lahiran, THR, menikah).*
 - b. Bagaimana bentuk penghargaan terhadap tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Diberikan hadiah.*
 - c. Apakah gaji yang diberikan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan pendidik? *Menurut saya kurang, karena terkadang beberapa teman guru melakukan pinjaman untuk memenuhi kebutuhannya. khususnya yang sudah punya anak.*
 4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik
 - a. Adakah penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
ada
 - b. Bagaimana bentuk penilaian kinerja pendidik di PKBM Imam Nawawi School? *Rapor guru.*
 - c. Faktor-faktor apa saja yang diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja tenaga pendidik (prinsip pelaksanaan penilaian kinerja)? *Kedisiplinan, kerapihan, kemampuan mengajar.*

- d. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik di PKBM Imam Nawawi School?
Ada kunjungan kepala sekolah ke kelas ketikan pelaksanaan pembelajaran.

Lampiran-F

**PENILAIAN GURU
 PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL**

NO	KRITERIA PENILAIAN	NILAI GURU		
		POINT	BOBOT	NILAI
1	Kedisiplinan dan kerjasama		24%	
	1.1 Datang sesuai ketentuan /tepat waktu		8%	
	1.2 Presensi Kehadiran		8%	
	1.3 Kedisiplinan waktu dalam tugas		5%	
	1.4 Keikutsertaan dalam rapat dan program sekolah		3%	
2	Teaching skill (ketrampilan mengajar)		30%	
	2.1. Persiapan mengajar (RPP)		8%	
	2.2. Menetapkan strategi belajar (setting class)		3%	
	2.3. Membantu anak didik yang kesulitan (handling class)		3%	
	2.4. Ketersediaan dan mengisi administrasi kelas		6%	
	2.5. Kemampuan evaluasi hasil belajar		3%	
	2.7. Kemampuan motivasi siswa (punishment, reward, tatib dan disiplin)		3%	
	2.8. Kemampuan administrasi komputer dan IT		4%	
3	Personal		18%	
	3.1. Penampilan (berseragam dan berbusana rapi lengkap dan sopan)		2%	

	3.2. Komunikasi (pimpinan, rekan guru, siswa, orang tua, murid)		6%	
	3.3. Pelayanan dan kepedulian kepada peserta didik (careness)		6%	
	3.4. Dedikasi pendidik (wibawa, sabar, penyayang, peduli, dll)		2%	
	3.5 Inisiatif (konkrit, ide kreatif)		2%	
4	Tanggungjawab dan kesiswaan		18%	
	4.1. Sikap dalam menerima, melaksanakan amanah		5%	
	4.2. Ketuntasan dalam menerima amanah		5%	
	4.3. Tanggungjawab terhadap amanah		5%	
	4.4 Keikutsertaan kegiatan bersama siswa		3%	
5	Loyalitas		10%	
Total Nilai				
Predikat				

Catatan:

Mengetahui,
Kepala Sekolah

.....

Kriteria Predikat:	Kriteria Penilaian point
A : Jayyid Jiddan ($\geq 9,0$)	4 : Sangat Baik
B : Jayyid (7,5 – 8,9)	3: Baik
C : Maqbul (6,5 – 7,4)	2 : Cukup
D : Naqis 5,5 – 6,4	1 : Kurang

E : Dhoif < 5,5	
-----------------	--

Lampiran-G
DOKUMENTASI



Wawancara Dengan Manajer SDM



Wawancara Dengan Kepala Sekolah



Wawancara Dengan Koordinator Guru



Kegiatan KBM



Kegiatan KBM



Kegiatan KBM

Lampiran-H

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Trio Budi Susanto
Tempat, tanggal lahir : Sumenep, 27 Januari 1990
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Perumahan Duta Kencana 1 RT/RW. 06/07
Curugmekar, Bogor Barat, Kota Bogor
Email : triobudisusanto@gmail.com

Riwayat Pendidikan:

1. SDN Sepanjang I, Kabupaten Sumenep
2. MTs Pondok Pesantren Raudlatul Amien, Kabupeten Sumenep
3. MA Pondok Pesantren Raudlatul Amien, Kabupeten Sumenep
4. STAI Acprelisma Indonesia, Jakarta

Riwayat Pekerjaan:

1. Kepala Sekolah MTs Pondok Pesantren Ar-Royyan Al-Islami, Riau
2. Kepala Sekolah SDIT Riyadhul Jannah, Depok
3. Kepala Sekolah SD Nabawi Islamic School, Jakarta Timur
4. Konseptor SMP dan SMA Nabawi Islmic School, Jakarta Timur

Lampiran-I

HASIL PALGIARISM

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK PKBM IMAM NAWAWI SCHOOL, BOGOR, JAWA BARAT

ORIGINALITY REPORT

30% SIMILARITY INDEX	30% INTERNET SOURCES	14% PUBLICATIONS	15% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	----------------------------	------------------------------

PRIMARY SOURCES

1	repository.ptiq.ac.id Internet Source	2%
2	repository.radenintan.ac.id Internet Source	2%
3	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	2%
4	lib.ui.ac.id Internet Source	2%
5	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
6	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	1%
7	repository.uinsu.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	1%
9	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%