

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MTs
MUHAMMADIYAH SUKARAME BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Oleh :
LUTFI NURHAYATI
NPM :1811030295

Progam Studi: Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1443 H/2022 M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MTs
MUHAMMADIYAH SUKARAME BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh
Gelara S.Pd Dalam Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

LUTFI NURHAYATI
NPM :1811030295

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing 1 : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd
Pembimbing 2 : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1443 H/2022 M**

ABSTRAK

Madrasah diharuskan memiliki sistem manajemen yang baik guna mendapatkan seorang tenaga pendidik yang memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yang berfokus pada proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, wujud kompensasi, dan evaluasi terhadap tenaga pendidik di Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

Penelitian ini merupakan kualitatif naturalistic. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan kepala tata usaha. Objek penelitian ini adalah Implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung. Data penelitian diambil dari dua sumber data yaitu data sekunder dan data primer, menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data berupa analisis kualitatif, meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Adapun Pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik diawali dengan meninjau kebutuhan tenaga pendidik, pembentukan panitia, pelaksanaan rekrutmen, dan pengawasan. Pelaksanaan seleksi tenaga pendidik diawali dengan menyiapkan program seleksi yang efektif, membentuk panitia dan model seleksi, pelaksanaan seleksi, dan pengawasan. Proses pengembangan tenaga pendidik meliputi pengembangan tenaga pendidik melalui rapat bulanan yang dikoordinasi oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah, pengembangan tenaga didik meliputi pengembangan kurikulum dan beberapa kegiatan yang meningkatkan keahlian dan kecakapan tenaga pendidik, dan pengawasan pelaksanaan pengembangan tenaga didik. Kompensasi tenaga pendidik diberikan dalam bentuk gaji atau upah dan kompensasi insentif sebagai reward bagi tenaga pendidik yang bekerja dengan baik. Pelaksanaan evaluasi tenaga pendidik meliputi perencanaan pembelajaran yang sistematis, pelaksanaan evaluasi tenaga pendidik yang dikoordinasi oleh kepala sekolah, dan pengawasan kegiatan evaluasi.

Kata Kunci : Manajemen, Tenaga Pendidik.

ABSTRAK

Schools are required to have a good management system in order to get an educator who has superior and quality human resources. This study aims to determine the implementation of the management of educators at MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung which focuses on the process of recruitment, selection, coaching, compensation, and evaluation of educators at Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

This research is a naturalistic qualitative. The research data were taken from two sources of data, namely secondary data and primary data, using the following data collection methods: interviews, observations, and documentation. The data analysis technique is in the form of qualitative analysis, including data reduction, data presentation, and verification or drawing conclusions.

The results of this study indicate that the implementation of the recruitment of educators begins with reviewing the needs of educators, forming committees, implementing recruitment, and monitoring. The implementation of the selection of educators begins with preparing an effective selection program, forming a committee and selection model, implementing selection, and monitoring. The process of developing educators includes developing educators through monthly meetings coordinated by school principals and school supervisors, developing students including curriculum development and several activities that improve the skills and abilities of educators, and supervising the implementation of student development. Compensation for educators is given in the form of salaries or wages and incentive compensation as a reward for educators who work well. The evaluation of educators includes systematic learning planning, evaluation of educators coordinated by school principals, and supervision of evaluation activities.

Keywords: Management, Educators.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lutfi Nurhayati
NPM : 1811030295
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul: **IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MTs MUHAMMADIYAH SUKARAME BANDAR LAMPUNG** sepenuhnya adalah karya saya sendiri, benar-benar merupakan hasil karya penyusunan karya sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya iini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 08 Juni 2022
Yang membuat pernyataan



Lutfi Nurhayati
NPM. 1811030295



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame, Bandar Lampung 35131 Telp. (0721)704030

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA
PENDIDIK DI MTs MUHAMMADIYAH
SUKARAME BANDAR LAMPUNG**
Nama : **Lutfi Nurhayati**
NPM : **1811030295**
Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**
Fakultas : **Tarbiyah Dan Keguruan**

MENYETUJUI

Untuk dimunaqsyahkan dan dapat dipertahankan dalam sidang
munaqsyah Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan
UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

NIP. 196408281988032002

NIP. 196407111991032003

Mengetahui

Kepala Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Yetri, M.Pd

NIP. 196512151994032001



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame, Bandar Lampung 35131 Telp. (0721)704030

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”** disusun oleh **Lutfi Nurhayati, NPM 1811030295, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.** Telah diujikan dalam sidang munaqosyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada hari/tanggal: **Senin, 07 November 2022 Pukul 09.00-10.30 WIB**

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd (.....)

Sekretaris : Prima Aji Putra, M.Pd (.....)

Penguji Utama : Dr. Oki Darmawan, M.Pd (.....)

Penguji Pendamping I : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd (.....)

Penguji Pendamping II : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd (.....)

**Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan**

Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd
NIP. 196408181988032002



MOTTO

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ

أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. As-Sajdah : 5)¹



¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Quran dan Terjemahnya*

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah, dan Ridhonya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dari lubuk hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terimakasih dan skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku, Ayahanda Mukodas dan Ibunda Nyamiati yang senantiasa menyayangi, membimbing, dan memberi nasihat, menyemangati dan mengasihi penulis dari kecil hingga membesarkan seraya mendidik dengan sabar, penuh ikhlas dan selalu memberikan motivasi serta do'anya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung, semoga Allah SWT memuliakan mereka baik di dunia maupun di akhirat.
2. Adikku, Maftul Ansori yang selalu menyayangi penulis dan selalu memberikan dukungan serta semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Pamanku, Budi serta bibi Wanda, bibi Sri yang telah membantu mendukung dan semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Kawan-kawanku seperjuangan, MPI A khususnya kepada sahabat terdekat terimakasih atas kerja samanya, saling mengingatkan dalam mengerjakan skripsi ini, semoga kita akan bersama-sama bertemu dipuncak kesuksesan kelak.
5. Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung yang penulis banggakan

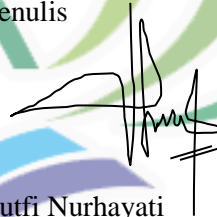
RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di desa Mekar Jaya, Talang Air Bunga Kecamatan Buay Pemaca Kabupaten OKU, pada 17 Juni 2000 anak pertama dari dua bersaudara yaitu Maftul Ansori, dari pasangan Bapak Mukodas dan Ibu Nyamiati.

Penulis menempuh pendidikan dasar di MI Miftahul Ilmiyah Banjarejo Jawa tengah, dilanjutkan di MI Al-Hidayah Mekar Jaya Kecamatan Buay Pemaca Kabupaten OKU selesai pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan kejenjang menengah pertama dan sekolah menengah atas ditempuh di PonPes MTs Darul Ulum dan MA Darul Ulum Sungai Belidah Kecamatan Mesuji Raya Kabupaten OKI lulus pada tahun 2018. Kemudian melanjutkan ke program strata satu Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam tahun 2018.

Bandar Lampung, Juni 2022

Penulis



Lutfi Nurhayati

1811030295

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbilaalamiin, segala puji hanya milik Allah SWT tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan, Sholawat teriring salam semoga tetap tercurahkan kepada nabi besar kita Muhammad SAW yang telah menjadi pemimpin panutan kita untuk hidup didunia dan bekal diakhirat.

Dengan rasa syukur yang mendalam, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MTs MUHAMMADIYAH SUKARAME BANDAR LAMPUNG". Sebagai karya ilmiah, skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam usaha penyelesaian penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa bantuan materil maupun dukungan moril, oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang terlibat atas penulisan skripsi ini dengan segala partisipasi dan motivasinya. Secara khusus penulis ucapkan terimakasih terutama kepada Bapak dan Ibu:

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, sekaligus dosen pembimbing 1
2. Dr. Hj. Yetri, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang senantiasa sabar dalam memberi arahan serta selalu memotivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Dr. Hj Eti Hadiati, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberi bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.

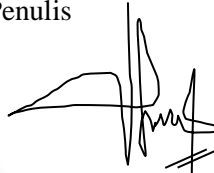
4. Bapak dan Ibu Dosen dilingkungan Fakultas Tarbiyah serta staf Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak mengamalkan ilmunya penuh dengan keikhlasan selama mengikuti kegiatan perkuliahan.
5. Pemimpin perpustakaan Fakultas maupun Perpustakaan Pusat UIN Raden Intan Lampung, yang telah memberikan bantuannya untuk memperlancar penyusunan dalam mencari data-data untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Hevi Hellen sofia, S.Pd.i selaku Kepala Sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian disekolahan tersebut.
7. Rosdiana, S.Pd selaku Kepala Tata Usaha MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yang menjadi mitra peneliti dan telah membantu dalam penelitian ini.
8. Sari Irawati, S.Pd selaku Waka bidang kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yang menjadi mitra peneliti dan telah membantu dalam penelitian ini.
9. Keluarga besar MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya.
10. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2018 khususnya kelas A yang telah bersama-sama mengukir sejarah, kenangan dan pengalaman hingga saat ini serta ikut dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman PPL SMP Negeri 27 Bandar Lampung yang telah bersama-sama menghabiskan waktu menjadi pengajar disana.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis, namun telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini terimakasih.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan dengan ikhlas dicatat sebagai amal ibadah disisinya dan dibalas oleh Allah SWT, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membaca dan semoga Allah SWT melimpahkan hidayah-Nya kepada kita semua sehingga dapat mengemban tugas dalam melaksanakan pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata kesempurna masih banyak kekurangan dan kekeliruan, hal itu tidak lain disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu kiranya para pembaca dapat memberikan masukan, saran, dan kritik yang membangun agar skripsi ini dapat menjadi alat penunjang dalam pendidikan.

Bandar Lampung, Juni 2022

Penulis



Lutfi Nurhayati

1811030295



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
RIWAYAH HIDUP	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang.....	2
C. Fokus dan Sub Fokus.....	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian	8
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan	9
H. Metode Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Tenaga Pendidik	19
1) Manajemen	19
2) Manajemen sumber daya manusia.....	21
3) Manajemen tenaga pendidik.....	29
B. Implementasi manajemen tenaga pendidik.....	31
1) Rekrutmen tenaga pendidik.....	31
2) Seleksi tenaga pendidik.....	34
3) pengembangan tenaga pendidik	42

4) kompensasi tenaga pendidik	45
5) Evaluasi kinerja tenaga pendidik	52

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	57
1. Sejarah kepemimpinan di MTs. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	57
2. Visi, misi, dan tujuan MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	59
3. Identitas Sekolah	60
4. Data Guru, Pegawai, dan siswa MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.....	61
5. Data saran dan prasarana di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung	63
B. Penyajian Fakta Dan Data Penelitian	65

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Temuan Penelitian	77
B. Analisis Penelitian.....	96

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	105
B. Rekomendasi	107

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Indikator implementasi manajemen tenaga pendidik6
2. Pengembangan pendidikan, pelatihan dan pembelajaran ...43
3. Pimpinan atau kepala sekolah MTs Muhammadiyah.....56
4. Data tenaga pendidik MTs Muhammadiyah59
5. Data rincian guru dan pegawai MTs Muhammadiyah62
6. Data siswa antar tahun MTs Muhammadiyah.....63
7. Data ruang MTs Muhammadiyah63
8. Intrumen penelitian calon guru dan staff81
9. Pengumuman hasil uji kelayakan dan kepatutan83



BAB 1

PENDAHULUAN

A. PENEGASAN JUDUL

Sebagai langkah awal dalam memahami judul dan mengerjakan proposal ini, serta untuk menghindari kesalahpahaman, maka penulis merasa perlu untuk menjelaskan beberapa kata yang menjadi judul skripsi ini. Adapun judul skripsi yang dimaksud adalah “Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Di Mts Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”. Adapun uraian pengertian beberapa istilah yang terdapat dalam judul proposal ini yaitu, sebagai berikut:

1. Implementasi adalah pelaksanaan¹ penerapan. Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberi dampak, baik berupa pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap. Dalam *Oxford Learner's Dictionary* dikemukakan bahwa implementasi adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak.²
2. Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata *manus*, yang berarti tangan; dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere*; yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris; dalam bentuk kata kerja *to manage*, dalam bentuk kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur,

¹ A. A. Waskito, Kamus Praktis Bahasa Indonesia (Jakarta: Kawah Media, 2010) h. 214

² *Oxford Advance Learning Dictionary Of Curnel English As Hjorn* by (Oxford University, Press, 1995)h. 959

fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya,serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.³

3. Tenaga pendidik adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005.⁴
4. MTs. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung
 MTs. Muhammadiyah Sukarame merupakan lembaga pendidikan formal yang didirikan oleh pimpinan daerah muhammadiyah kota Bandar Lampung pada tahun 1990. Terletak di Jl. P. Sangiang kec. Sukarame Kab. Bandar Lampung.

B. LATAR BELAKANG MASALAH

Sistem pendidikan di Indonesia dengan banyaknya lembaga pendidikan yang ada dapat diibaratkan seperti gelombang air laut yang tiada hentinya. Pengibaran ini tidaklah hiperbola karena didalam lembaga tersebut terdapat banyak sekali hal-hal yang perlu ditinjau juga diperhatikan dan tak terelakkan pula didalamnya terdapat persoalan serta permasalahan yang membutuhkan upaya-upaya untuk mencari solusi serta jalan keluar dari permasalahan tersebut. Didalam sebuah lembaga pendidik pun tak dapat terelakkan bahwasanya beberapa aspek penting seperti tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan hal yang perlu diperhatikan.

Seperti yang telah diketahui, pendidikan ialah sebuah usaha yang dilakukan oleh masyarakat maupun pemerintah secara sadar melalui berbagai macam kegiatan, pengajaran, bimbingan juga latihan yang berlangsung baik secara formal,

³ Tobari, Manajemen Diri Untuk Kebahagiaan Dunia Akhirat (Penerbit NEM 2021) h.6

⁴ Undang-undang RI Nomor 18 Tahun 2002.

nonformal maupun informal dimana hal tersebut dimaksudkan guna mempersiapkan peserta didik untuk menghadapi berbagai lingkungan dan beradaptasi dimasa yang akan datang.⁵

Sumber daya manusia dalam pendidikan sangat penting, maka dari itu harus dikelola dengan baik. Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan, bukan hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia, tetapi juga merupakan tindakan dari berbagai fungsi atau komponen yang ada didalam suatu lembaga pendidikan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, pembinaan sumber daya manusia dan penilaian sertakompensasi. Dalam manajemen pendidikan, tidak dijelaskan secara rinci seperti apakah itu manajemen tenaga pendidik. Karena manajemen tenaga pendidik termasuk kedalam bagian dari manajemen personalia.

Dapat diartikan tenaga pendidik dan personalia merupakan orang-orang yang bekerja dalam suatu lembaga pendidikan yang sama tapi memiliki tugas yang berbeda tergantung dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Dalam UUD No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yaitu syarat utama agar gurumberkualitas adalah memiliki kualifikasi akademik dengan kualifikasi sarjana minimal S1, guru juga harus memiliki 4 kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Didalam kamus Webster, kata *teacher* bermakna sebagai "*The person who teach, especially in school*". Atau guru adalah seseorang yang mengajarkan sesuatu, khususnya disekolah. Tapi seperti apapun itu, tetaplah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian terpenting yang memberikan kontribusi besar dalam keberhasilan dan kesuksesan suatu lembaga pendidikan.⁶

Tenaga pendidik merupakan salah satu aspek vital yang memegang kendali terhadap keberlangsungan serta

⁵ Ade Cuandi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Suara Daerah,2003)h. 23

⁶ Yati Siti Mulyati , Aan Komariah, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 64

keberhasilan kegiatan belajar mengajar yang ada disekolah. Dengan tenaga pendidik yang berkompeten dan profesional, diyakini materi yang diajarkan akan cepat sampai kepada peserta didik. Lebih-lebih apabila tenaga pendidik tersebut dapat menggunakan metode dan media modern yang dapat meningkatkan kemauan dan motivasi belajar peserta didik. Untuk mempunyai kualitas pendidikan yang baik, sekolah harus mampu merekrut tenaga pendidik yang mumpuni. Dan bukan hanya sekedar mengisi kekosongan yang ada, namun mempunyai profesionalitas dalam bidangnya dan berdedikasi tinggi, karna unsure utama dari sebuah lembaga adalah sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Qoshash ayat 26 sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”(QS. Al-Qoshash : 26)

Dalam ayat diatas dijelaskan tenaga pendidik adalah kunci dari kesuksesan pendidikan yang ada di dalam sekolah. Terlihat bahwa tenaga pendidik sangat di dalam sekolah. Tenaga pendidik memiliki peran dan posisi yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah harus mempunyai keahlian dalam hal manajemen personalia. Apalagi dalam bidang pendidikan, sangat dibutuhkan orang-orang yang kompeten didalamnya. Karena akan berpengaruh pada hasil lulusan dari sekolah tersebut.

Manajemen tenaga pendidik adalah aktivitas yang dilakukan mulai dari tenaga pendidik itu masuk kedalam sebuah lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan SDM, Pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial diperlukan fungsi-fungsi oprasional yang lebih rinci sesuai dengan lingkup

subtansi manajemennya. Fungsi orasional itu antara lain: perekrutan (*recrutmén*), seleksi (*selection*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), dan Evaluasi (*Evaluation*).⁷ Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Perekrutan (*rekruiement*) yaitu suatu proses penerimaan calon pegawai/tenaga kerja untuk memenuhi tenaga kerja/jabatan pada suatu unit kerja dalam perusahaan/organisasi.
2. Seleksi (*selection*) yaitu serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar pekerjaan diterima atau ditolak dari organisasi tersebut.
3. Pengembangan (*devolpoment*) yaitu suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
4. Kompensasi (*compensation*) yaitu suatu balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Kompensasi harus sesuai dengan jumlah dan kualitas pekerjaan.
5. Evaluasi (*evaluation*) yaitu sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang di buat untuk menilai/mengevaluasi tingkat kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

Terdapat beberapa asumsi yang melatar belakangi mengapa manajemen tenaga pendidik menjadi salah satu factor yang berperan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu sistem pendidikan, yakni manusia yang merupakan aset terpenting dalam organisasi lembaga pendidikan. Mutu personil yang menentukan keberhasilan tujuan suatu lembaga pendidikan; unsur manusia merupakan variable terkontrol paling besar dalam lembaga pendidikan; sebagian besar persoalan lembaga pendidikan berkaitan dengan tenaga pendidik. Perihal utama dari sistem madrasah adalah

⁷ Nurul ulfatin, Teguh Triwijaya. “*manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*” (Depok: PT Rajagrafindo Persada), 2018.

mengidentifikasi dan memenage perilaku serta proses agar mencapai tujuan yang ditentukan.

Berikut penulis sajikan tabel indikator hasil pra penelitian terkait implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung menurut teori Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto yang penulis lakukan pada 31 Maret 2021 sebagai berikut:

Table 1.1
Indikator implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung

No.	Indikator manajemen tenaga pendidik	Terlaksana	
		Iya	Tidak
1.	Rekrutmen	✓	
2.	Seleksi	✓	
3.	Pengembangan	✓	
4.	Kompensasi	✓	
3.	Evaluasi	✓	

Sumber: observasi dengan waka kurikulum dia MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung⁸

Berdasarkan pra penelitian yang dilaksanakan di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung pada 31 Maret 2021, hasil penulis yang didapat dalam pra penelitian yaitu dengan metode wawancara kepada WAKA Kurikulum terdapat jawaban bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik untuk khusus PNS diserahkan ke Kemenag kota. Dan untuk honorer melihat dari kebutuhan dalam jumlah mengajar dan jumlah tenaga pendidik, dengan melakukan proses mikro teaching kepada tenaga honorer yang sesuai mengajar dengan latar belakang pendidikannya.

⁸ Hasil observasi waka kurikulum di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

Tenaga pendidik dan pegawai di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung yaitu 38 orang, terdiri dari jumlah 34 tenaga pendidik dan 4 pegawai tata usaha. Terdapat tenaga pendidik PNS 3 orang dan tenaga honorer dan 35 orang.

Berdasarkan hasil pra penelitian atau pengamatan yang dilakukan di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung pada tanggal 31 Maret 2021 dengan WAKA kurikulum bahwa dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung menurut teori Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto sudah terlaksana. Berdasarkan hal ini penulis merasa tertarik untuk melakukan pengkajian dan penelitian yang lebih mendalam tentang “ Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”.

C. FOKUS DAN SUB FOKUS PENELITIAN

1. Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian adalah “Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung

2. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan dari fokus penelitian diatas maka sub focus penelitian ini meliputi:

- a. Rekrutmen tenaga pendidik
- b. Seleksi tenaga pendidik
- c. Pengembangan Tenaga Pendidik.
- d. Kompensasi Tenaga pendidik
- e. Evaluasi Tenaga Pendidik

D. RUMUSAN MASALAH

Berpusat pada konteks dan perhatian di atas, dalam analisis ini rumusan masalah adalah:

1. Bagaimana rekrutmen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung ?
2. Bagaimana seleksi tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung ?

3. Bagaimanakah proses pengembangan tenaga pendidik di Mts Muhammadiyah sukarama Bandar Lampung ?
4. Apakah wujud kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik di Mts Muhammadiyah Sukarame BandarLampung?
5. Bagaimanakah evaluasi yang dilakukan terhadap tenaga pendidik di Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung?

E. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka peneliti menetapkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana rekrutmen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
2. Mengetahui bagaimana seleksi tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
3. Mengetahui Bagaimanakah proses pengembangan tenaga pendidik di Mts Muhammadiyah sukarama Bandar Lampung.
4. Mengetahui apa saja wujud kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik di Mts Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
5. Mengetahui Bagaimanakah evaluasi yang dilakukan terhadap tenaga pendidik di Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

F. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan secara teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memberikan kontribusi berupa informasi tambahan mengenai manajemen tenaga pendidik dan juga memperkaya khasanah ilmu bagi para pengelola Madrasah Tsanawiyah Muhamadiyah.
- b. Sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai perbandingan penelitian-penelitian lebih lanjut khususnya tentang implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

- c. Untuk menambah pengalaman, wawasan serta ilmu pengetahuan untuk memenuhi syarat akademik bagi peneliti untuk mencapai gelar sarjana.

G. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Berdasarkan telaah pustaka dan kajian penulis, ditemukan penelitian yang relevan, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ike Apriliani dari Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada tahun 2018, dengan judul “ Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Pada Mata Pelajaran PAI dan BBQ di SMA Negeri 9 Bandar Lampung”. Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan penulis lakukan. Persamaannya adalah terletak pada strategi pengembangan dan evaluasi, dan perbedaannya adalah penelitian tersebut membahas tentang rekrutmen sedangkan penulis pada penelitian ini membahas tentang proses manajemen keseluruhan.⁹
2. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Sumaryono dari Universitas Islam Kediri pada tahun 2016 dengan judul "Analisis disiplin dan Kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di SMA Negen 1 Kota Kediri" penelitian ini menganalisis pengaruh variable disiplin dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik. Adapun hasil dari analisis ini adalah menginformasikan bahwa :
 - a. Disiplin kerja pegawai berpengaruh positif dan sangat nyata terhdap kinerja teaga pendidiknya.
 - b. Pemberian kompensasi berpengaruh positif dan sangat nyata terhdap kinerja teaga pendidiknya
 - c. Disiplin kerja pegawai dan pemberian kompensasi berpengaruh positif dan sangat nyata terhdap kinerja teaga pendidiknya.

⁹ Apriliani, Ike. *Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Pada Mata Pelajaran Pai Dan Bbq Di Sma Negeri 9 Bandar Lampung*. Diss. UIN Raden Intan Lampung, 2019.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terhadap persamaan kompensasi yang akan di bahas, dan Perbedaannya adalah dalam penelitian tersebut tidak membahas tentang bagaimana proses pengembangan dan evaluasi tenaga pendidik.¹⁰

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rosi Pertiwi Mela dari Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Sliysh Swasta Se-Kota Bandar Lampung” penelitian tersebut dilakukan dengan tehnik data menggunakan kuesioner berbentuk google form serta dokumentasi. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terhadap pembahsannya tentang kompensasi, dan perbedaannya adalah dalam penelitiaang tersebut tidak membahas secara keseluruhan proses manajemen tenaga pendidik.¹¹
4. Penelitian yang dilakukan oleh Qurratu A’yun, Ali Imron, Imron Arifin di SMA Darul Ulum Jombang pada tahun 2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses rekrutmen, dikarenakan kualitas tenaga pendidik di sekolah sangat bergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan oleh panitia. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini merupakan implementasi pengembangn tenaga pendidik bertujuan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang profesional dan memiliki kualifikasi yang terbaik. Sebelum melakukan kegiatan perekrutan diperlukan persiapan dan proses yang matang. Persiapan dan perekrutan tenaga pendidik ini harus benar-benar ”matang” sehingga melalui pengembangan tersebut sekolah dapat memperoleh

¹⁰ Agus Sumaryono, *Analisis dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Kota Kediri* (Jurnal revitalisasi, jurnal ilmu manajemen, vol, 5 no 2, 2016)

¹¹ Rosi Pertiwi Mela “*Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Sliysh Swasta Se-Kota Bandar Lampung*” UIN RIL, 2020

tenaga pendidik yang profesional sesuai dengan kriteria sekolah karena akan berdampak pada output siswa.” Perbedaan dari penelitian tersebut dengan yang akan penulis teliti adalah tidak membahas mengenai bagaimana kompensasi dan evaluasi terhadap tenaga pendidik dilakukan, kemudian persamaan dari penelitian ini tentu saja membahas terkait pengembangan tenaga pendidik.¹²

5. Cindy Liasna Ginting (2017) membahas tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur’an. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan mempunyai beberapa taksiran yang saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Sondang P. Siagian, yang dikutip oleh Daryanto mengemukakan bahwa manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas, untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan penulis laksanakan yaitu pada lokasi tempat penelitian.¹³

Dari kelima judul penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sama- sama membahas tentang rekrutmen, seleksi pengembangan kompensasi dan evaluasi tenaga pendidik, namun pada penelitian ini akan membahas secara keseluruhan mengenai penelitian yang berjudul **“Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di MT.s Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung”**.

Dari kelima hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut, penulis belum menemukan suatu pembahasan yang lengkap terkait manajemen tenaga pendidik. Oleh karena itu penulis mencoba untuk membahas permasalahan tersebut dengan mengambil penelitian di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

¹² A’yun, Qurratu, Ali Imron, and Imron Arifin. "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA." *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4.7 (2019): 850-856.

¹³ Cindy Liasna Ginting, Implementasi Manajemen Tenaga Pendiidk di Madrasah Tsanawiyah

H. METODE PENELITIAN

1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik, Pendekatan ini dianggap lebih relevan karena bertujuan untuk meneliti pada tempat yang alamiah, dan penelitian tidak membuat perlakuan, karena peneliti dalam mengumpulkan data bersifat emic, yaitu berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan pandangan peneliti.¹⁴

Dalam hal ini penelitian kualitatif adalah penelitian tentang proses yang terjadi dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kepada tenaga pendidik.¹⁵

Pendekatan ini dikatakan naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah dan memberikan hasil yang sebenar-benarnya tanpa ada yang diubah-ubah dan disabotase. Penelitian ini berbentuk deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif (qualitative research). Data yang dikumpulkan berbentuk data lemah (soft-data), data ini berbentuk uraian (deskripsi) mengenai kegiatan subjek yang diteliti, pendapatnya dan aspek-aspek lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Subjek Penelitian

Adapun yang menjadi sumber data (Informan / responden) dalam penelitian ini adalah memiliki keterkaitan dalam implementasi manajemen tenaga pendidikan. Subjek penelitian dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah Mts. Muhammadiyah Sukarame
Bandar Lampung

¹⁴ Sugiono, metode penelitian kuantitatif kualitatif, dan R&D (Bandung, Alfabeta, 2019) h.15

¹⁵ Salim, Syahrums, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media,2011), h. 41

- b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Bidang Kesiswaan di Mts. Muhammadiyah Bandar Lampung
- c. Kepala Tata Usaha Mts. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung

3. Sumber Data

Sumber data utama dalam penulisan ini ialah kata-kata dan tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Yang dimaksud dengan kata-kata dan tindakan pada penulisan ini ialah kata-kata dan tindakan orang yang diamati dan diwawancarai, merupakan sumber data utama atau data primer. Sedangkan data lain yang berupa dokumen-dokumen tertulis ataupun foto merupakan data sekunder. Data sekunder dapat juga merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram dan sebagainya.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari informan ataupun responden baik melalui pengamatan, wawancara maupun yang lainnya. Data tersebut dapat diperoleh langsung dari personil yang diteliti, dan dapat pula berasal dari lapangan. Data langsung dari objek mana yang diteliti, misalnya data yang didapatkan melalui personil secara individu atau perorangan. Data ini bisa berupa hasil pengamatan, hasil wawancara, bukti transaksi, dan juga observasi. Dalam penulisan ini, data primer diperoleh langsung dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah serta tenaga pendidik Mts Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

b. Data Sekunder

Data sekunder ialah data tambahan yang berfungsi untuk memperkuat data primer. Data sekunder dapat berupa data primer yang telah dikembangkan menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, gambar, diagram dan bentuk-bentuk yang lainnya sehingga

lebih informative. Dan dapat juga berupa dokumen-dokumen tertulis atau foto yang diambil guna memperkuat data yang ada. Pada penulisan ini, data sekunder yang digunakan oleh penulis ialah berupa studi literature, dokumentasi penulisan dan publikasi ilmiah yang diciptakan baik oleh pemerintah maupun swasta.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam penelitian, sebab data yang terkumpul akan dijadikan sebagai bahan analisa penelitian. Oleh karena itu, agar hasil yang diperoleh dalam penulisan ini benar-benar data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, maka tehnik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara atau *interview* adalah suatu Tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinganya sendiri.¹⁶

Dalam penelitian ini penulis mewawancarai kepala sekolah, Ketua Tata Usaha, dan dua orang dewan guru. Penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan metode interview adalah metode yang dipergunakan untuk memperoleh data yang valid secara langsung meminta keterangan dari pihak yang di wawancara, karena metode ini merupakan cara yang mudah dan praktis untuk menghimpun data yang diperlukan, dengan demikian informasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti bisa

¹⁶Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2007), h 156

diperoleh dari pihak-pihak tertentu yang dianggap mewakili.

b. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi banyak objek alam yang lain. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi observasi partisipasi (*participant observation*) dan observasi non partisipasi (*Non participant observation*).¹⁷

Dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi non partisipasi (*Non participant observation*) yang berarti penulis hanya mengamati bagaimana proses rekrutmen, seleksi dan evaluasi tenaga pendidik di MT.s Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, gambar dan sebagainya. Penulis menggunakan metode ini untuk mendapatkan data-data yang bersumber pada dokumentasi tertulis yang sesuai dengan keperluan penelitian sekaligus pelengkap untuk mencari data-data yang lebih objektif dan konkrit. Dalam hal ini penulis memperoleh data dokumentasi dari arsip yang ada di MTs. Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.

¹⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung : Alfabeta,2017).h.138-140

5. Tehnik Analisis Data

Selama berada di lapangan, penulis menganalisis data dengan menggunakan analisis data model Miles and Huberman. Telah dipahami bersama dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci, untuk itu maka dibutuhkan analisis data melaluireduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilah dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan menyingkirkan hal tidak perlu. Dengan begitu, maka data yang nantinya akan dipaparkan dalam penelitian ini akan lebih jelas dan mudah dipahami karena merupakan data-data yang memberikan informasi yang penting dan memberikan gambaran yang menyeluruh.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menampilkan atau menyajikan data. Dalam penelitian ini data akan disajikan dengan uraian teks yang bersifat naratif. Tujuan dalam penyajian data ini ialah dimaksudkan agar hasil penelitian mudah dipahami oleh pembaca. Sehingga nantinya penelitian ini akan berguna bagi para pembaca kedepannya.

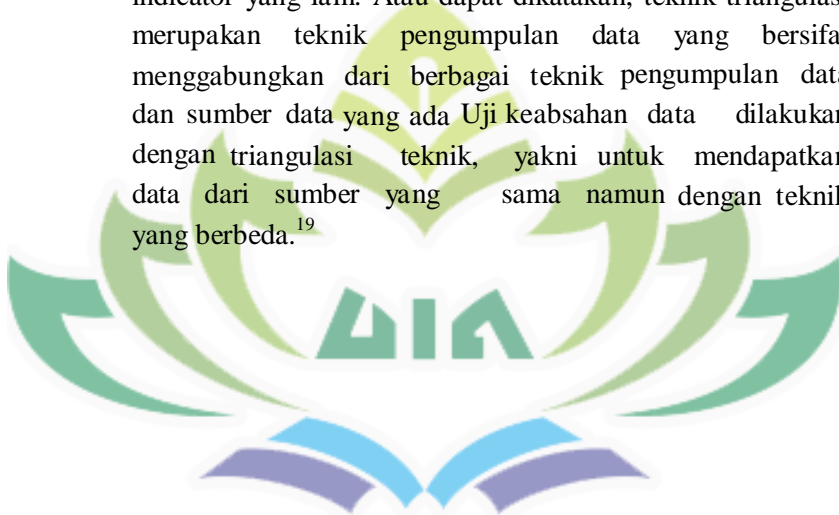
c. Verifikasi

Langkah selanjutnya yang diambil oleh penulis ialah verifikasi atau penarikan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh di lapangan. Dengan langkah ini maka diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sehingga menjadi suatu

masalah yang sudah jelas dan mungkin mendapatkan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.¹⁸Cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini ialah dengan menguji kredibilitas data yang ada dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu indicator yang lain. Atau dapat dikatakan, teknik triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi teknik, yakni untuk mendapatkan data dari sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda.¹⁹



¹⁸ Darwis Amri, *Metode Penelitian Pendidikan Islam*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2014), h. 338

¹⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung, Alfabeta, 2014), h. 300



BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Tenaga Pendidik

1. Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata manus, yang berarti tangan; dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere; yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris; dalam bentuk kata kerja to manage, dalam bentuk kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen dengan arti pengelolaan.²⁰ Sedangkan pengertian manajemen secara istilah adalah pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dimaksudkan.²¹ Dengan itu dapat diartikan bahwasanya manajemen ialah proses penggunaan sumber daya secara efektif juga efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.²²

Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai goals secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar terorganisir dan sesuai dengan jadwal.

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h.4

²¹ Tim Reality, *Kamus Bahasa Indonesia* (Surabaya: Reality Publisher, 2008), h. 433.

²² Muhaimin, Suti`ah, Sugeng Listyo Prabowo *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 4.

Menurut Stoner, seperti yang dikutip Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²³ Syafaruddin menyimpulkan definisi manajemen berdasarkan beberapa pendapat pakar, yaitu sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengaturan dan pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang baik, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik sehingga akan menjamin berfungsinya proses manajerial.²⁴ Dalam hal ini juga Luther Gulick mengatakan bahwa manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.²⁵

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam melakukan kerjasama dalam suatu organisasi melalui proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan berbagai unsur guna mencapai tujuan yang diinginkan secara produktif, efektif, dan efisien.

²³ Yati Siti Mulyati, Aan Komariah, *Manajemen Pendidikan*...h. 86

²⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 42

²⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1

Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Al Quran dan hadits diyakini mengandung prinsip dasar menyangkut segala aspek kehidupan manusia. Hal ini penting dilakukan, sebab pada satu sisi wahyu dan kenabian telah berakhir sedangkan pada sisi yang lain kondisi zaman selalu berubah seiring dengan perkembangan pemikiran manusia dan tetap mutlak diperlukannya petunjuk yang benar bagi manusia. Dalam sudut pandang Islam manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata al-tadbir (pengaturan).²⁶

Oleh karena itu, manajemen penting untuk dipelajari sebagai media mencapai kesuksesan, baik individu maupun organisasi. Ada tiga alasan manusia mempelajari manajemen, yaitu alasan menyangkut masa lalu, masa kini, dan masa depan. Semua alasan tersebut menunjukkan adanya pengaruh bagi manusia yang bekerja atau beraktivitas dalam organisasi di bawah bimbingan manajer.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Apabila berbicara mengenai manajemen sumber daya manusia, maka itu merupakan konsep yang amat luas. Baik tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu maupun manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah control yang digunakan secara sistematis dari proses jaringan utama organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi termasuk didalamnya proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja serta pengembangan organisasi itu sendiri.

²⁶ Ramayulis, *ilmu pendidikan islam* (Jakarta: Kalam Mulya. 2008) h. 362

Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan merupakan asset yang sangat vital, karena peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh teknologi, meskipun pada dewasa ini teknologi tidak dapat dianggap remeh. Seberapa banyak pun teknologi yang digunakan, seberapa banyak dana yang disiapkan, tanpa sumber daya manusia yang professional, maka semuanya tidak akan dapat digunakan secara maksimal.

Fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan proses manajerial. Banyak para ahli menambah banyak pengertian dari fungsi manajemen, namun diantara banyak tambahan tersebut, didalamnya sudah termasuk keempat fungsi tersebut yaitu dalam buku Abdul Muhyi dkk yang berjudul “Etika Pendidikan Islam Perspektif Tafsir Manajemen Pendidikan” yang diperkenalkan oleh George R Terry, yakni Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerak dan Pengawasan (POAC)²⁷

Keempat fungsi manajemen tersebut dalam manajemen modern tidak berjalan linear, namun spiral. Hal ini memungkinkan organisasi akan bergerak terus-menerus dan tidak berhenti pada satu tahap. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa siklus manajemen yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah merencanakan, mengorganisasi staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja, dan mengendalikan (pengawasan) jalannya pekerjaan.

Di dalam tahapan pengendalian dilakukan evaluasi untuk memperoleh umpan balik (feed back) untuk dasar perencanaan selanjutnya, atau untuk perencanaan kembali (replanning). Demikian seterusnya sehingga kegiatan fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan suatu siklus spiral.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu.

²⁷ Abdul Muhyi dkk, *Etika Pendidikan Islam Perspektif Tafsir Manajemen Pendidikan* (Cipta Media Nusantara, 2021)h. 128

Perencanaan juga diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dengan merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan perencanaan ada kegiatan yang harus dilakukan, yaitu melakukan prakiraan (rencana) kegiatan organisasi dan penganggaran (budgeting). Prakiraan berfungsi untuk menentukan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kedepan oleh organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.²⁸ Dalam melakukan prakiraan, haruslah selalu memperhatikan tujuan organisasi.

Langkah-langkah Dalam Membuat Perencanaan :

a. Analisis situasi dan identifikasi masalah

Melakukan analisa dan identifikasi terhadap situasi organisasi dengan memperhatikan tujuan organisasi. dalam melakukan analisa situasi dapat menggunakan teknik analisis SWOT.

b. Menentukan skala prioritas

Setelah dianalisa dan mengidentifikasi masalah, maka perlu dilakukan penentuan skala prioritas terhadap pelaksanaan kegiatan. Hal ini agar kebutuhan organisasi yang mendesak didahulukan untuk menjamin keberlangsungan organisasi.

c. Menentukan tujuan program

Agar pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, maka dibutuhkan penentuan tujuan program,

²⁸ Ajabar, *manajemen sumber daya manusia* (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2020) h.9

sehingga nantinya pelaksanaan program dapat diukur capaiannya.

- d. Menyusun rencana kerja operasional (termasuk didalamnya menyusun anggaran)

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kegiatan ini merupakan keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi, serta mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan program dan tujuan organisasi. Menurut George R. Terry, tugas pengorganisasian adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan seluruh kemampuan kesuatu arah tertentu.

Dalam pengorganisasian kegiatan yang dilakukan yakni staffing (penempatan staf) dan pepaduan segala sumber daya organisasi. Staffing sangat penting dalam pengorganisasian. Dengan penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dalam organisasi, maka kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin.

Pemimpin harus mampu melihat potensi-potensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

Langkah-langkah Pengorganisasian :

1. Tujuan organisasi harus dipahami oleh staf. (Menjelaskan keseluruhan staff tentang tujuan organisasi yang harus dicapai)

2. Mendistribusi pekerjaan ke staff secara jelas. (Mendudukan orang-orang yang berkompetensi pada posisi tepat. Dan jangan sampai ada posisi strategis yang kosong, karena akan berpengaruh pada keseluruhan pencapaian organisasi)
 3. Menentukan prosedural staf. (Menentukan cara kerja dan evaluasi para staff, serta punishment dan reward yang diterima. Selain itu juga menjelaskan tentang garis koordinasi dan sinergitas dalam organisasi, sehingga seluruh posisi dipadukan untuk menuju tujuan organisasi)
 4. Mendelegasikan wewenang. (Berani untuk mendelegasikan wewenang sesuai dengan tugas dan fungsi tiap-tiap staff)
3. *Actuating* (Penggerakan)

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun.

Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Inti dari *Actuating* adalah menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.²⁹

Dalam mengimplementasikan aktivitas organisasi, pelaku organisasi harus :

- a. Merasa yakin dan mampu melakukan suatu pekerjaan,

²⁹ *Ibid*, 17

- b. Percaya bahwa pekerjaan telah menambahkan nilai untuk diri mereka sendiri,
- c. Tidak terbebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak,
- d. Tugas yang diberikan cukup relevan,
- e. Hubungan harmonis antar rekan kerja.

Actuating (penggerakan) meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Kepemimpinan yakni gaya memimpin dari sang pemimpin dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan organisasi.

Sedangkan koordinasi yakni suatu aktivitas membawa orang-orang yang terlibat organisasi ke dalam suasana kerjasama yang harmonis. Dengan adanya pengoordinasian dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan. Koordinasi ini mengajak semua sumber daya manusia yang tersedia untuk bekerjasama menuju ke satu arah yang telah ditentukan.

Tujuan Actuating (Penggerakan) adalah :

- a. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
 - b. Mengembangkan kemampuan & keterampilan staf
 - c. Menumbuhkan rasa memiliki & menyukai pekerjaan
 - d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi & prestasi kerja staf
 - e. Membuat organisasi berkembang secara dinamis.
4. *Controlling* (Pengendalian / Pengawasan)

Controlling bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah

direncanakan. Inti dari controlling adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Pengawasan merupakan proses mendapatkan hasil yang dicapai atau mengevaluasi kinerja yang mengoreksi hasil kerja berdasarkan rencana yang ditetapkan. Dengan demikian pengawasan menjadi bagian akhir dari aktivitas manajerial untuk mengefektifkan pencapaian hasil atau tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.³⁰

Manfaat pengawasan :

- a. Dapat mengetahui sejauh mana program telah dilaksanakan
- b. Dapat mengetahui adanya penyimpangan
- c. Dapat mengetahui apakah waktu & sumber daya mencukup
- d. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan
- e. Dapat mengetahui staff yang perlu diberikan penghargaan/promosi

Proses controlling meliputi :

- a. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian,
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai dengan melaksanakan evaluasi terhadap kinerja serta kompetensi SDM yang dimiliki,
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar.
- d. Kembali membandingkan hasil pelaksanaan kegiatan dengan tujuan awal (rencana) kegiatan tersebut dilaksanakan, dan mengukur capaian keberhasilannya,
- e. Melakukan tindakan perbaikan.

³⁰ Muhammad Gandung, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: CV.AA.RIZKY) h. 21

- f. Jika ada kesalahan atau penyimpangan, segera melakukan perbaikan,
- g. Meninjau dan menganalisis ulang rencana.

Pengawasan dibedakan menurut sifat dan waktunya :

a. Preventive control

Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan. Pemimpin mengawasi perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan hingga persiapan yang dilakukan, termasuk rekrutmen anggota.

b. Repressive control

Pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan berlangsung, dengan mengawasi hasil yang dari pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dan laporan yang didapatkan (melakukan pengukuran capaian hasil).

c. Pengawasan saat proses dilakukan

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan proses, sehingga langsung mengikuti proses dan mengadakan koreksi jika ada penyimpangan.

d. Pengawasan berkala

Pengawasan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan kesepakatan (bisa 1 bulan sekali, 2 atau 3 bulan).

e. Pengawasan mendadak (sidak)

Pengawasan yang dilaksanakan mendadak untuk melihat kinerja staff sehari-hari dan menghindari terjadinya penyimpangan.

f. Pengawasan Melekat (waskat)

Pengawasan yang dilakukan secara dekat terhadap staff, hal ini sering dilakukan untuk tujuan-tujuan yang spesifik dan bersifat khusus, sehingga menghindarkan sekecil-kecilnya terjadi penyimpangan atau kesalahan.

Kegiatan-kegiatan yang juga termasuk dalam kegiatan controlling termasuk adalah evaluasi dan pelaporan. Evaluasi merupakan suatu penilaian terhadap hasil pelaksanaan kegiatan atau program.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi yang terus berubah dan tingginya tingkat persaingan, maka tak dapat dipungkiri jika tiap-tiap sumber daya manusia diharuskan untuk semakin beradaptasi dan menambah kemampuan agar tidak terkalahkan oleh perubahan itu sendiri.³¹Tanpa factor manusia, sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Organisasi akan mampu melaksanakan manajemennya apabila ditopang dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Melihat begitu pentingnya keberadaan sumber daya manusia, sangat wajar apabila organisasi mengeluarkan biaya yang besar untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

3. Manajemen Tenaga Pendidik

Menurut Hartani manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh, mulai dari perencanaan, pengadaan dan penempatan, pendidikan dan pelatihan, hingga pemutusan hubungan kerja. Yang dalam hal ini, tenaga pendidik merujuk pada tenaga pengajar atau guru. Guru adalah tenaga pendidik yang berasal dari anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan operasional pendidikan.³²

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, pekerjaan ini tidak

³¹ Kadarisman, *Manajemen pengembangan sumber daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 33

³² Husein Latifah, *Profesi Keguruan Menjadi Guru Profesional* (Yogyakarta: Pustaka Baru Pres. 2017) h.21

bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian sebagai seorang guru. Dalam Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 tentang Guru, sebutan guru mencakup :

1. guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi, maupun guru bimbingan konseling atau guru bimbingan karir
2. guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah,
3. guru dalam jabatan pengawas.

Guru profesional adalah guru yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multi dimensional dengan muridnya. Guru yang demikian adalah guru yang secara internal memenuhi kriteria administratif, akademis dan kepribadian.³³ Guru profesional merupakan orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru memiliki kewajiban seperti apa yang telah ditetapkan dalam undang-undang guru dan dosen pada pasal 20, yakni sebagai berikut:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.

³³ Ibid, h.23

- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.³⁴

Dalam menerima calon tenaga pendidik baru, pihak sekolah tidak hanya mempertimbangkan ijazah, karena aspek kualitas sumber daya manusia tersebut ialah hal yang lebih utama. Sangat penting diadakan tes bagi para calon tenaga pendidik baru untuk mengetahui sejauh mana kualitas, manajemen kelas, dan kematangan dalam mengajar. Disamping itu, mempelajari karakter moral, dan dedikasi calon guru juga penting sebagai faktor dominan dalam proses pendidikan yang membutuhkan kesabaran, keteladanan dan keuletan.³⁵

B. Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik

1. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Secara umum rekrutmen diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja yang ada. Rekrutmen merupakan proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan tujuan organisasi.³⁶ Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa “Penerimaan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan paracalon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Yang dalam hal ini ialah tenaga pendidik dalam konteks dunia pendidikan.³⁷

Mangkunegara mengemukakan bahwa: *Recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as*

³⁴ Undang-undang RI No. 14 Tahun. 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 20

³⁵ Asmani, Jamal Ma'mur, Great Teacher (Yogyakarta: Diva Press, 2016), h.

³⁶ Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto. “Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan” (PT RAJAGRAFINDO PERSADA). 2018, h. 50

³⁷ T. Hani Handoko, *Maajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 69

institusional input. Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan SDM yang mampu berfungsi sebagai input lembaga.

Selain itu Islam juga menyatakan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan dengan benar dan baik agar tujuan rekrutmen untuk mendapatkan karyawan yang pantas dan patut dapat tercapai Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang dimaksud rekrutmen pada penelitian ialah proses penarikan tenaga pendidik yang bertujuan mendapatkan calon tenaga pendidik yang dapat mengajar sesuai dengan bidang keilmuan yang dimilikinya. Sehingga dapat mengembangkan bahan ajar dan materi, juga dapat menguasai kelas agar tidak terjadinya proses belajar mengajar yang dirasa monoton oleh peserta didik.

Dalam aktivitas dasar rekrutmen dalam organisasi sering berasumsi bahwa ketika suatu pekerjaan lowong, maka perlu diisi lagi, dan dengan diisi itu berarti aktifitas rutin organisasi tidak akan terganggu. Lowongan jabatan ini juga memberikan pengaruh untuk memutuskan apakah perlu diadakan rekrutmen pegawai baru ataukah cukup memodifikasi tugas dan penyerahan kepada internal organisasi agar kerja organisasi tidak terganggu.

Unsur-unsur berikut harus direncanakan dan distrukturisasi sebelum mengenali proses rekrutmen. Unsur-unsur yang dimaksud adalah: (1) menentukan kebutuhan, (2) kebijakan rekrutmen, (3) peran dan tanggung jawab, (4) sumber kandidat, dan (5) materiil dan literature.

Berikut ini ialah beberapa indikator yang akan dibahas dalam proses rekrutmen pendidikan, yakni :

a. Sistem Rekrutmen

Berdasarkan penjelasan tentang pengertian sistem dan rekrutmen, dapat disimpulkan bahwa sistem rekrutmen adalah komponen atau unsur yang saling berkaitan dan berhubungan untuk mendapatkan calon

tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh organisasi, sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, yang mampu bekerja dalam suatu organisasi agar nantinya dapat mewujudkan visi dan misi organisasi serta mencapai tujuan organisasi.

b. Tujuan Rekrutmen

- 1) Rekrutmen sebagai alat koordinasi social.
- 2) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*.
- 3) Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dan pendidikan dengan biaya minimum.³⁸

c. Prosedur Rekrutmen

Dalam melaksanakan rekrutmen, maka pihak yang memiliki kewenangan hendaknya terlebih dahulu menetapkan langkah-langkah dan tahapan tertentu.. Susilo Manyato menyatakan bahwa: prosedur pengadaan tenaga pendidik merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari calon tenaga pendidik, melalui berbagai langkah yang kronologis dan sistematis mulai dari program penarikan calon tenaga pendidik sampai dengan dinyatakan terpilih. Dalam hal ini Heidjirachman R. dan Suad Husnas memberikan contoh prosedur rekrutmen yang lazim digunakan, yaitu sebagai berikut :

- a.) Pengisian blangko lamaran
- b.) Seleksi Berkas
- c.) Seleksi Tertulis
- d.) Tes Psikologi
- e.) Pemeriksaan kesehatan
- f.) Seleksi Wawancara

³⁸ Mintarsih Danumiharja, *profesi tenaga kependidikan*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA) h.127

d. Tahapan Rekrutmen

Tahapan rekrutmen merupakan tahap-tahap atau langkah- langkah yang akan dan harus dilewati oleh calon tenaga pendidik untuk dilaksanakan sesuai dengan rencana dan sebagaimana mestinya. Proses rekrutmen guru dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, yakni sebagai berikut :

- a.) Persiapan rekrutmen guru
- b.) Penyebaran informasi mengenai penerimaan calon tenaga pendidik baru.
- c.) Batas penerimaan pendaftaran calon tenaga pendidik baru.
- d.) Seleksi calon tenaga pendidik baru.
- e.) Pembuatan kelompok calon tenaga pendidik.
- f.) Standar dan Kualifikasi Rekrutmen

Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang berkompeten, professional serta cakap maka dibutuhkan standard an kualifikasi yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Malayu S.P Hasibuan memberikan standar dan kualifikasi calon tenaga pendidik sebagai berikut:

1. Umur.
2. Keahlian atau Skill.
3. Kesehatan Fisik..
4. Jenis Kelamin.
5. Faktor Psikis.
6. Pengalaman Kerja.

2. Seleksi Tenaga Pendidik

1. Pengertian Seleksi

Menurut Handoko Sekeksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah

seorang pelamar pekerjaan diterima atau ditolak dari organisasi tersebut.³⁹

Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, pegawai yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, pengaturan pegawai menjadi lebih muda.⁴⁰

Seleksi menurut Jackson dan Mathis adalah suatu proses pengambilan keputusan merekrut atau tidak merekrut perhatian setiap pelamar pekerjaan; langkah dalam proses rekrutmen.⁴¹

Menurut Pangabean seleksi merupakan sebuah proses yang di tujukan untuk memutuskan pelamar atau calon pelamar di terima atau di pekerjakan.⁴²

Menurut Manulang seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan pegawai membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat pegawai baru dapat berkembang sesuai dengan keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah pegawai yang tidak pada tempatnya. Seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pegawai jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi. Jadi, seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan organisasi untuk memperoleh karyawan yang

³⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2001) h. 127

⁴⁰ *Ibid*, h. 130

⁴¹ Jackson, Mathis, *Human Resources Management*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002) h 261

⁴² S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Galia Indonesia, 2003) h. 33

qualified dan komponen yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada organisasi.⁴³

Selanjutnya Siagian menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.⁴⁴

2. Dasar dan Tujuan Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan pegawai baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal organisasi, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar seleksi antara lain:

- a. Kebijakan perubahan pemerintah, seleksi penerimaan pegawai baru harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang pemerintah.
- b. Spesifikasi pekerjaan atau jabatan, seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi,

⁴³ Manullang, (2001), *Manajemen Personalia* Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 101

⁴⁴ Bisnis & Birokrasi, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Sep-Des 2009, hlm 131-139 ISSN 0854-3844 Volume 16, Nomor 3

seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang tepat pada jabatan yang tepat. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat/dikerjakan, kemudian siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya.

- c. Ekonomis, tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dengan biaya serendah-rendahnya untuk mendapatkan pegawai yang sebaik-baiknya.
- d. Etika sosial, etika sosial hendaknya mendapatkan perhatian dan menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi penerimaan pegawai baru. Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di Negara yang bersangkutan.⁴⁵

Seleksi penerimaan pegawai bertujuan untuk mendapatkan:

- a. Pegawai yang potensial
- b. Pegawai yang jujur dan disiplin
- c. Pegawai yang cakap dan penempatannya yang tepat
- d. Pegawai yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- e. Pegawai yang memenuhi persyaratan undang-undang kepegawaian
- f. Pegawai yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal
- g. Pegawai yang dinamis dan kreatif
- h. Pegawai yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- i. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi

⁴⁵ Sirait, (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia hlm 57

- j. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
- k. Pegawai yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- l. Pegawai yang dapat bekerja secara mandiri
- m. Pegawai yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Tujuan seleksi adalah proses yang mempunyai ciri melibatkan penentuan karakteristik (calon pegawai) yang dibutuhkan untuk kinerja yang lebih efektif dalam pekerjaan dan kemudian mengukur para pelamar berdasarkan karakteristik mereka. Tergantung pada nilai para pelamar berdasarkan karakteristik mereka. Tergantung pada nilai para pelamar pada beberapa tes dan kesan yang mereka buat saat wawancara, manajer menentukan siapa saja yang akan atau tidak akan diberi pekerjaan. Pada proses seleksi ini sering melibatkan adanya *cut scores*. Para pelamar yang mempunyai nilai di bawah tingkat-tingkat ini tidak akan lulus atau diterima.

Menurut Byars tujuan dan keputusan seleksi adalah untuk memilih individu yang paling berhasil untuk menampilkan atau melakukan pekerjaan dari sekian banyak calon yang lolos seleksi.⁴⁶

3. Kriteria dan Langkah-Langkah Seleksi

Kriteria seleksi menurut Simamora pada umumnya dapat dirangkum dalam berbagai kategori, yaitu:

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Tes mengenai hal-hal yang bertanggung jawab dengan kerja
- d. Pustaka pelatihan
- e. Biodata

⁴⁶ *Ibid.* hlm 129

f. Refrensi⁴⁷

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. pemeriksaan refrensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak
- j. Penempatan karyawan yang sesuai⁴⁸

4. Cara Seleksi Sumber Daya Manusia

Adapun cara seleksi yang dilakukan oleh perusahaan terbagi menjadi dua cara seleksi yaitu:⁴⁹

a. Metode non ilmiah

Seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi non ilmiah ini biasanya dilaksanakan di Negara-negara yang sedang berkembang. Unsur-unsur yang di seleksi biasanya yaitu:

- 1) Surat lamaran bermaterai atau tidak
- 2) Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- 3) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- 4) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat di percaya
- 5) Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan

⁴⁷ Simamora, (2003), *Rekrutmen dan Sekeksi*, Jakarta: PT Bulan Bintang, hlm.

⁴⁸ *Ibid.* hlm 99

⁴⁹ Simamora, (2003), *Rekrutmen dan Sekeksi*, Jakarta: PT Bulan Bintang, hlm.

- 6) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
 - 7) Keturunan dari pelamar bersangkutan
 - 8) Tulisanpelamar
- b. Metode ilmiah

Seleksi yang didasarkan job specification (ilmu pengetahuan) dan kebutuhn nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara:

- 1) Metode kerja yang jelas dan sitematis
- 2) Beroroentasi kepada prestasi kerja
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan kepada job analisis dan ilmu sosial lainnya.
- 5) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

Byars menyatakan bahwa langkah-langkah seleksi menurutnya adalah:

- 1) Menyelesaikan dan memeriksa dengan teliti surat lamaran.
- 2) Wawancara pendahuluan
- 3) Tes calon karyawan
- 4) Wawancara penentuan
- 5) Pemeriksaan referensi
- 6) Pemeriksaan fisik (pelamar)
- 7) Keputusan akhir (diterima atau ditolak)⁵⁰

5. Proses Seleksi Calon Guru Baru

Proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyaring atau menyisihkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot untuk memenuhi persyaratan pekerjaan organisasi.

Banyak tajapan dalam proses seleksi serta urutannya yang bervariasi. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasa digunakan diantaranya adalah:

⁵⁰ Ibid, hlm 129

- a. Wawancara saingan pendahuluan
- b. Pengisian formulir lamaran
- c. Wawancara kerja.⁵¹
- d. Tes Seleksi
- e. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- f. Pemeriksaan fisik
- g. Keputusan pengangkatan

6. Metode Seleksi

Terdapat jenis-jenis metode seleksi dalam manajemen sumber daya manusia. Jenis-jenis itu antara lain: (1) wawancara; (2) surat referensi, daftar riwayat hidup, dan formulir lamaran pekerjaan; (3) tes kemampuan fisik; (4) tes kemampuan kognitif, (5) inventarisasi kepribadian; (6) tes sampel pekerjaan, dan (7) tes narkoba dan kejujuran.

Wawancara seleksi adalah dialog yang dimulai oleh satu atau lebih dari satu orang untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi berbagai kualifikasi pelamar untuk bekerja. Wawancara seleksi merupakan metode seleksi yang paling luas digunakan di dalam organisasi-organisasi dan telah ada ratusan kajian yang benar-benar menelaah efektivitasnya.⁵² Terdapat lima jenis wawancara yaitu: wawancara tidak terstruktur, wawancara terstruktur, gabungan antara tidak terstruktur dan terstruktur, pemcahan masalah, dan wawancara dalam situasi stress.

Metode seleksi jenis surat referensi, daftar riwayat hidup, dan formulir lamaran pekerjaan merupakan kumpulan dari bukti keandalan yang merupakan referensi sekaligus sebagai alat prediksi untuk keberhasilan dan kegagalan pekerjaan di masa

⁵¹ Henry Simamora, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, Yogyakarta. STIE YKPN, cet 2, hlm. 222-229

⁵² Noe, Hollenbeck, Gerhard, dan Wright, "manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing" (Jakarta:Salemba Empat) 2014. h. 301

mendatang, Tes kemampuan fisik biasanya untuk memperkirakan cedera-cidera di tempat kerja atau penyandang cacat.

Jenis-jenis metode seleksi di atas dapat dipandang sebagai sebuah prosedur penerimaan pegawai baru (rekrutmen) yang komprehensif. Pencarian sumber-sumber daya dapat menggunakan sebuah variasi yang luas dari metode-metode dan teknik-teknik yang cepat dan sederhana, juga panjang dan kompleks.

3. Pengembangan tenaga pendidik

Menurut Soekidjo Notoatmodjo pengembangan dapat diartikan secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sedangkan pengertian pengembangan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimal.⁵³

Pengembangan juga menurut Undang-undang RI Nomor 18. Tahun 2002 pengembangan adalah kegiatan ilmu dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru. Pengembangan secara umum berarti pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evaluation) dan perubahan secara bertahap.⁵⁴ Hal ini sebagai mana dinyatakan di Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 yaitu adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini

⁵³ Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 11

⁵⁴ *Undang-Undang RI Nomor 18 tahun 2002*

jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁵⁵

Beberapa indikator yang akan dibahas dalam pengembangan tenaga pendidik, yakni sebagai berikut:

1) Tujuan Pengembangan

Pengembangan tenaga pendidik semata-mata tidak hanya untuk menjalankan program yang telah direncanakan oleh sekolah saja, namun lebih dari itu, pengembangan tenaga pendidik pun memiliki tujuan. Tujuan umum adanya pengembangan tenaga pendidik ialah untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para tenaga pendidik yang pada saat ini dan masa yang akan datang. Artinya orientasi dari pengembangan adalah untuk menghadapi tantangan kerja dimasa sekarang dan masa yang akan datang.

2) Langkah-Langkah Pengembangan Tenaga Pendidik

Agar pengembangan tenaga pendidik dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan dan tidak sia-sia, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, diantaranya adalah:

- a.) Penentuan kebutuhan.
- b.) Penentuan sarana.
- c.) Penetapan isi program.
- d.) Identifikasi prinsip-prinsip belajar.

3) Metode Pengembangan Tenaga Pendidik

Beberapa metode pengembangan sumber daya tenaga pendidik antara lain:

a) Metode latihan

Metode latihan umumnya didasarkan kebutuhan lembaga pendidikan juga tenaga pendidik itu sendiri dengan melihat berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta tingkat pendidikan peserta dan hal yang lainnya.

⁵⁵ Tim penyusun Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen (Jakarta: Sinar Grafika, 2006) h.2

b) Metode pendidikan

Metode pendidikan dalam arti sempit yakni guna meningkatkan keahlian dan kecakapan tenaga pendidik dalam memimpin.

Hal-hal yang dapat bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.⁵⁶ Tabel berikut memperlihatkan ciri khas berbeda dari pengembangan, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran.

Tabel 2.2

Pengembangan, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran

	Pengembangan	Pendidikan	pelatihan	Pembelajaran
Konten program	Perkembangan seseorang dan pengembangan kompetensi-kompetensi.	Kemampuan intelektual dan pemahaman konseptual.	Pengetahuan daan keahlian-keahlian.	Transfer pengetahuan dan membaginya keseluruh organisasi.
Horizon waktu	Karier/ pekerjaan masa depan.	Pekerjaan masa depan.	pekerjaan saat ini.	Seumur hidup.
Fokus program	Perhatian-perhatian organisasi.	Individu	pekerjaan	Perhatian-perhatian organisasi.
Format khusus	Pelatihan, penasihatan.	Kursus-kursus atau seminar pelatihan yang diarahkan oleh instruktur.	Pelatihan keahlian pada pekerjaan atau di luar pekerjaan.	Inisiatif-inisiatif pembelajaran organisasi, manajemen personal.

Sumber: Rowley & Jackson, manajemen sumber daya manusia the rey contepts. (2012:435)⁵⁷

⁵⁶ Kadarisman, *manajemen pengembangan sumber daya manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)h 38

⁵⁷ Rowley, Jackson, *manajemen sumber daya manusia the rey contepts.* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012) h.435

Berkaitan dengan pendidikan, pelatihan, kesertaan dalam forum Kinerja guru ditentukan oleh pendidikan lanjut sebesar 7,01 persen. Kinerja guru ditentukan oleh pelatihan profesi sebesar 38,09 persen. Kinerja guru ditentukan oleh keikutsertaan guru dalam forum ilmiah sebesar 16.53 persen. Secara bersama-sama pendidikan lanjut, pelatihan profesi, dan kesertaan pada forum ilmiah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 61,62 persen.⁵⁸

4. Kompensasi Tenaga Pendidik

Kompensasi bagi para pekerja merupakan suatu tema yang sangat menarik untuk dibahas. Hal ini terjadi karena kompensasi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kesejahteraan hidup para pekerja. Ketika banyak orang mendiskusikan tentang kompensasi, sering kali mereka menyamakannya dengan gaji atau upah.

Kompensasi (terutama gaji) bagi para pegawai di bidang pendidikan merupakan topik yang harus didiskusikan dan diperbaiki secara terus-menerus oleh semua pihak. Hal ini karena selama ini, gaji yang diterima pada pendidik dan tenaga kependidikan di berbagai sekolah sering di bawah standar kerja. Di banyak sekolah, banyak guru dan pegawai yang tidak mendapatkan gaji yang layak. Walaupun sudah ada undang-undang yang menyebutkan bahwa guru sebagai profesi, tidak otomatis gaji guru langsung dinaikkan. Banyak faktor yang harus dikaji terkait dengan penentuan gaji guru.

Untuk mengatur urusan di atas, diperlukan manajemen kompensasi yang baik. Manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. manajemen kompensasi dalam sebuah organisasi secara umum bertujuan untuk

⁵⁸ Dekawati, Ipong, manajemen pengembangan guru (cakrawala pendidikan jurnal ilmiah pendidikan. XXX (2)h. 203- 215

membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis).⁵⁹

a. Pengertian Kompensasi

Sesungguhnya, kompensasi merupakan terminologi yang menunjuk pada konsep yang lebih luas. Konsep kompensasi berhubungan dengan segala imbalan yang diterima oleh orang melalui hubungan kepegawaian mereka. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga kepada pegawai, karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan.

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁶⁰ Kompensasi adalah suatu balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Kompensasi harus sesuai dengan jumlah dan kualitas pekerjaan.⁶¹ Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan pegawai yang diberikan oleh organisasi berdasarkan kontribusi yang diterima oleh maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi.⁶²

Dilihat dari bentuknya, pada umumnya kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Sedangkan dilihat dari cara pemberiannya juga bisa dikelompokkan menjadi dua, yaitu langsung dan tidak langsung. Dilihat dari kombinasi pengelompokan tersebut, kompensasi

⁵⁹ Marwansyah, manajemen sumber daya manusia (Bandung: Alfabeta, 2012)h. 270

⁶⁰ Ibid, 269

⁶¹ Wukir, manajemen *sumber daya manusia dalam organisasi sekolah* (Yogyakarta: Multi Persend, 2013)h.84

⁶² Widodo, Suparno Eko, Manamenen sumber daya manusia (Yogyakarta: pustaka pelajar)h. 155

finansial dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct financial compensation*) dan tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

b. Bentuk dan Jenis Kompensasi

Ada dua tipe dasar imbalan imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Pertama, intrinsik yaitu imbalan yang bersifat internal bagi individu. Imbalan ini umumnya berasal dari keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas terkait dengan tugas pekerjaannya.

Bertolak dari uraian tentang pengertian dan selang pandang tentang kompensasi di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi memiliki bentuk dan jenis yang sangat beragam. Bentuk dan jenis kompensasi dapat dijelaskan antara lain sebagai berikut:

1. Gaji dan upah
2. Insentif
3. Jaminan
4. Kompensasi karier.
5. Kompensasi sosial.⁶³

c. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh organisasi kerja kepada pegawai akan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi dapat mendapatkan manfaat yang besar dengan pemberian kompensasi, asalkan pemberiannya memenuhi persyaratan berikut:

1. Mencukupi
2. Adil
3. Berimbang
4. Efektif dan efisien

⁶³ Ibid, 122

5. Memenuhi kebutuhan
6. Memotivasi orang untuk bekerja

Melalui persyaratan yang telah terpenuhi, kompensasi memiliki tujuan yang memadai. Diberikan kompensasi dalam organisasi tujuan utamanya untuk menjalin kerja sama secara formal antara pengelola dan anggota. Dengan kompensasi yang seimbang terjalinlah kerja sama terutama untuk menarik/ memikat pegawai, mempertahankan pegawai yang kompeten, dan memotivasi pegawai secara berkeadilan. Sebagai contoh suatu organisasi kerja yang besar ingin mengangkat pegawai baru, maka organisasi tersebut terlebih dahulu mengadakan survei untuk pekerjaan-pekerjaan di pasar tenaga kerja lokal. Di samping itu, organisasi juga memanfaatkan data tenaga kerja yang dipublikasikan oleh pihak independen seperti lembaga survei. Tindakan ini biasanya dilakukan untuk mengetahui tarif gaji dan kompensasi yang berlaku untuk pekerjaan tersebut di pasar tenaga kerja.

Di samping itu, kompensasi juga dapat memotivasi. Kompensasi yang memotivasi misalnya organisasi memberikan tidak hanya berupa gaji reguler kepada pegawai, tetapi juga memberikan bentuk-bentuk kompensasi yang lain seperti tunjangan, insentif, dan sebagainya. Sebagai contoh organisasi mendorong pegawainya untuk melakukan kerja lembur dan memberikan mereka kompensasi atas upaya tambahan tersebut. Sebaliknya, organisasi harus mengkaji lebih dalam jika ternyata kenaikan gaji tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada peningkatan produktivitas organisasi..

Dalam lingkup organisasi pendidikan, tujuan pemberian kompensasi yang beragam dapat diterapkan. Sebagai contoh suatu sekolah yang ingin memiliki guru yang kompeten dan kompetitif, maka manajemen sekolah harus menawarkan gaji dan kompensasi yang pantas,

layak, dan bahkan lebih dari gaji dan kompensasi yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah lain, bahkan melebihi dari profesi-profesi lain yang setara.

Sejumlah ahli menyimpulkan bahwa kompensasi dapat digunakan sebagai berikut:

1. Menarik SDM yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dalam organisasi sekolahnya.
2. Mempertahankan SDM yang telah bekerja secara baik.
3. Meraih keunggulan yang kompetitif.
4. Memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pada tingkat tertinggi.
5. Melakukan pembayaran pegawai sesuai aturan hukum.
6. Memudahkan sasaran yang strategis.
7. Memudahkan penetapan struktur organisasi.

d. Faktor yang Berpengaruh Kompensasi

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompensasi yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal organisasi seperti ketersediaan dana organisasi yang umumnya. Jika dalam perusahaan faktor internal ini berasal dari keuntungan yang didapat organisasi, sedangkan pada organisasi pendidikan, faktor internal ini berupa dana operasional yang berasal baik dari pemerintah maupun dari siswa atau orang tua siswa. Kebijakan dalam menentukan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi. Semakin besar organisasinya dan semakin kuat manajemennya akan memberikan jaminan gaji sesuai kemampuannya yang lebih besar, terstruktur, dan kompetitif. Begitu juga faktor pribadi pegawai, seperti produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, jenis dan sifat pekerjaan, akan menentukan penawaran gaji yang diberikan.⁶⁴

⁶⁴ Ibid, 128

Sedangkan faktor eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap gaji antara lain penawaran dan permintaan kerja. Jika mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi di mana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari penerimaan (deman), maka akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu juga sebaliknya. Besar nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi itu. Faktor lain adalah standar biaya hidup. Besarnya kompensasi terutama gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living), yaitu biaya hidup minimal di suatu daerah. Faktor eksternal lain adalah kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional. Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenangan. Dalam hal ini pemerintah menetapkan upah minimum, jam hari kerja per hari, kesetaraan pria dan wanita, batas umur kerja, dan sebagainya. Begitu juga kondisi perekonomian nasional. Semakin maju tingkat perekonomian suatu negara, maka akan semakin baik penghargaan terhadap sumber daya manusianya.

Ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian untuk merancang, menerapkan, dan mengevaluasi program kompensasi:

1. Gaji umumnya merupakan faktor yang paling penting bagi pegawai dan sekurang-kurangnya akan mempunyai dampak terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, kehadiran, putaran pegawai, dan produktivitas kerja.
2. Sistem ketenagakerjaan senantiasa berubah dengan cara-cara yang dapat diprediksi.
3. Sistem gaji harus disesuaikan dengan perubahan sistem, yaitu ketenagakerjaan, organisasional, hukum, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya.

Upaya atau aktivitas sebagian besar guru yang telah sertifikasi dan telah menerima tunjangan profesi masih belum menggembirakan, terutama yang terkait dengan penulisan artikel, penelitian, membuat karya seni/teknologi, menulis soal ujian nasional, menelaah buku, mengikuti kursus bahasa Inggris, dan mengikuti forum ilmiah, meskipun ada sebagian guru yang gigih mencari informasi diklat atau forum ilmiah yang mungkin diikuti. Aktivitas di organisasi pendidikan dan sosial belum baik.⁶⁵

e. Menentukan Kompensasi

Perencanaan anggaran kegiatan pendidikan ditentukan seberapa anggaran yang dan disediakan untuk pendidikan. Untuk menentukan besarnya kompensasi pada organisasi pendidikan, berikut faktor-faktor yang menjadi dasar pertimbangan:

1. Anggaran pendidikan disediakan oleh pemerintah
2. Anggaran pendidikan disediakan oleh masyarakat
3. Standar pembayaran sesuai kontrak
4. Perbandingan gaji
5. Membaca skala gaji
6. Pembayaran tambahan
7. Pembayaran prestasi
8. Yang tidak termasuk dalam persetujuan pembayaran
9. Kompensasi tidak langsung

Widodo menyebutkan bahwa kompensasi yang baik adalah kompensasi yang memerhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) secara eksternal kompetitif, artinya total renumerasinya kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain; (2) secara internal kompatibel, artinya kelompok gaji yang sama akan diperlakukan sama dengan tingkatan gaji yang sejenis; (3) dapat mendorong motivasi seseorang, artinya harus ada perbedaan persentase kenaikan upah

⁶⁵ Kartowagiran, *kinerja guru professional* (guru pasca sertifikasi) *cakrawala pendidikan jurnal ilmiah pendidikan* XXX (3)h. 463-473

(merit increase) antara pegawai yang berprestasi dengan yang tidak; dan (4) mudah diadministrasikan, yaitu adanya ketentuan dan sistematika yang jelas dalam administrasi pembayaran.⁶⁶

Ada juga yang mendefinisikan bahwa kompensasi adalah suatu wujud penghargaan yang diberikan kepada pegawai atau staff karena telah kehilangan kesempatan tertentu demi tugas yang ia kerjakan. Kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu:

- 1) Kompensasi Finansial
- 2) Kompensasi Nonfinansial
- 3) Intensif

5. Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik

Menurut Gronlud evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Sedangkan menurut Weirisma dan Jurse evaluasi adalah suatu proses yang mencakup pengukuran dan testing yang juga berisi pengambilan keputusan tentang nilai. Menurut pendapat lain oleh Wand dan Brown yang dikutip Nurkencana evaluasi merupakan suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.⁶⁷

Oleh karenanya, seorang tenaga pendidik dituntut untuk dapat menunjukkan keprofesionalan dan mutu beserta kualitasnya. Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 mengatakan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Evaluasi kinerja guru/tenaga pendidik merupakan sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang di buat untuk menilai/mengevaluasi tingkat kinerja guru secara individu

⁶⁶ Ibid 160

⁶⁷ Ali Hamzah, *Evaluasi Pembelajaran Matematika* (Jakarta: Grafindo Persada, 2011)

dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.⁶⁸

Dalam proses evaluasi, terdapat beberapa indikator yang menjadi pegangan pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga pendidik. yakni sebagai berikut :

a. Tujuan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik

Dalam suatu pelaksanaan kegiatan, pasti memiliki tujuan yang jelas. Pada umumnya tujuan pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga pendidik dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah
- 3) Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru.
- 4) Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.
- 5) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya.
- 6) Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dengan demikian diharapkan evaluasi kinerja tenaga pendidik dapat menjadi pedoman yang berdasar untuk penentuan keputusan dan kebijakan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalitas guru/tenaga pendidik.

⁶⁸ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009

b. Perangkat Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik

Selain adanya tujuan, hal lain yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga pendidik ialah perangkat pelaksanaan. Perangkat pelaksanaan digunakan dengan tujuan agar evaluasi yang dilaksanakan memperoleh hasil yang objektif, akurat, tepat, valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Adapun beberapa perangkat pelaksanaannya sebagai berikut:

1. Pedoman Pelaksanaan Evaluasi. Pedoman tersebut mengatur tentang tata cara evaluasi dan ketentuan yang harus digunakan oleh evaluator/penilai, guru/tenaga pendidik yang dievaluasi, serta unsur lain yang terlibat dalam proses evaluasi.
2. Instrumen Evaluasi. Jenis instrumen evaluasi kinerja tenaga pendidik merupakan paket instrumen yang dilengkapi dengan rubrik evaluasi untuk masing-masing indikator kinerja dari setiap tugas utama guru/tenaga pendidik.

Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik setidaknya dilaksanakan satu tahun sekali pada tiap sekolah. Evaluasi tersebut dilaksanakan oleh kepala sekolah atau orang/panitia yang ditunjuk/dibentuk langsung oleh kepala sekolah atau pihak departemen pendidikan. Pada saat penelitian, petugas peneliti tidak ke tempat pengajaran guru terkait.

c. Syarat dan Sistem Evaluasi Tenaga Pendidik

Dalam pelaksanaan evaluasi kinerja tenaga pendidik dibutuhkan adanya rambu-rambu/konsep evaluasi. Konsep evaluasi disini mencakup syarat sistem evaluasi dan prinsip pelaksanaan evaluasi. Syarat-syarat sistem evaluasi kinerja tenaga pendidik diperlukan untuk memperoleh hasil evaluasi yang benar dan tepat. Syarat-syarat tersebut antara lain:

- 1) Valid. Aspek yang dinilai benar-benar mengukur komponen tugas tenaga pendidik dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah.
- 2) Reliable. Mempunyai tingkat kepercayaan tinggi bila proses yang dilakukan memberikan hasil yang sama untuk seorang tenaga pendidik yang devaluasi kinerjanya oleh siapapun dan kapanpun.
- 3) Praktis. Dapat dilakukan oleh siapapun dengan relatif mudah, dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang sama dalam semua kondisi tanpa memerlukan persyaratan tambahan.

d. Cara dan alat evaluasi kerja

Ada tiga tahapan pokok dalam melakukan evaluasi. Pertama, mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa setiap pegawai mengetahui dan memahami jabanran tugas, kewajiban, dan tanggung jawab sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. Kedua, melakukan penilaian, yang berarti membandingkan kinerja pegawai yang sesungguhnya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ketiga, melakukan umpan balik, yang berarti menyampaikan hasil evaluasi sehingga pegawai mengetahui posisi kinerja dirinya dan ia akan melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi kinerja tersebut.

Pada langkah kedua dari tahapan pokok evaluasi adalah melakukan penilaian. Dalam kegiatan penilaian, pimpinan atau evaluator dapat menggunakan berbagai cara atau metode dan alat atau instrumen untuk mengukur kinerja riil setiap pegawai dan membandingkannya dengan standar kerja yang ditentukan. Cara atau metode tersebut secara umum dikelompokkan menjadi dua yaitu tes dan nontes.



DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Waskito, *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*(Jakarta: Kawah Media, 2010) h. 214
- A'yun, Qurratu, Ali Imron, and Imron Arifin. "Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA." *Jurnal*
- Abdul Muhyi dkk, *Etika Pendidikan Islam Perspektif Tafsir Manajemen Pendidikan* (Cipta Media Nusantara, 2021)h. 128
- Abdul Muhyi dkk, *Etika Pendidikan Islam Perspektif Tafsir Manajemen Pendidikan* (Cipta Media Nusantara, 2021), h. 128
- Ade Cuandi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung : Suara Daerah,2003)h. 23
- Agus Sumaryono, *Analisis dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Kota Kediri* (Jurnal revitalisasi, jurnal ilmu manajemen, vol, 5 no 2, 2016)
- Ali Hamzah, *Evaluasi Pembelajaran Matematika* (Jakarta: Grafindo Persada, 2011)
- AliHamzah,*EvaluasiPembelajaranMatematika*(Jakarta:GrafindoPersada,2011)
- Apriliani, Ike. *Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Pada Mata Pelajaran Pai Dan Bbq Di Sma*
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Great Teacher* (Yogyakarta: Diva Press, 2016), h. 30
- Bisnis & Birokrasi, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Sep-Des 2009, hlm 131-139 ISSN 0854-3844 Volume 16, Nomor 3
- Cindy Liasna Ginting, *Implementasi Manajemen Tenaga Pendiidk di Madrasah Tsanawiyah*
- Corneles Matoke, "Supervisi Satuan PAUD DIKMAS Melalui Pendidikan dan Latihan Penguatan SDM PAUD DIKMAS Maluku, *Jurnal Ilmiah Patitia*, Vol. 5, ed. 2, 2017, h. 84
- Darwis Amri, *Metode Penelitian Pendidikan Islam*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2014), h. 338
- Dekawati, Ipong, manajemen pengembangan guru (cakrawala pendidikan jurnal ilmiah pendidikan. XXX (2)h. 203- 215
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Quran dan Terjemahnya*

- Eko Budianto, “*sistem informasi sumber daya manusia*” (*kerangka teori dan pendekatan teknis*), 1 ed. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013 h. 101.
- Hasil observasi waka kurikulum di MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung.
- Henry Simamora, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, Yogyakarta. STIE YKPN, cet 2, hlm. 222-229
- Hevi Hellen Sofia, kepala sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 April 2022 Pukul 10:00
- Hevi Hellen Sofia, kepala sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 10:00
- Hevi Hellen Sofia, kepala sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 10:00
- Hevi Hellen Sofia, kepala sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 10:00
- Hevi Hellen Sofia, kepala sekolah MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 10:00
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h.4
- Husein Latifah, *Profesi Keguruan Menjadi Guru Profesional* (Yogyakarta: Pustaka Baru Pres. 2017) h.21
- Ibu Hevi Hellen Sofiya, Wawancara, 31 Mei 2022
- Ibu Rosdiana, Wawancara, 31 Mei 2022
- Jackson, Mathis, (2002), *Human Resources Management*, Jakarta, Salemba Empat hlm 261
- Kadarisman, *Manajemen pengembangan sumber daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 33
- Kadarisman, *manajemen pengembangan sumber daya manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)h 38
- Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2007), h 156
- Kartowagiran, *kinerja guru professional* (guru pasca sertifikasi) *cakrawala pendidikan jurnal ilmiah pendidikan XXX* (3)h. 463-473
- Manullang, (2001), *Manajemen Personalia* Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 101
- Marwansyah, *manajemen sumber daya manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012)h. 270

- Muhaimin, Suti`ah, Sugeng Listyo Prabowo *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 4.
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1
- Negeri 9 Bandar Lampung*. Diss. UIN Raden Intan Lampung, 2019.
- Noe, Hollenbeck, Gerhard, dan Wright, “manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing” (Jakarta:Salemba Empat) 2014. h. 301
- Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 11
- Nur Jamal dan Nasharuddin Mas, “Analisis Pelatihan Struktural dan Pelatihan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bombana”, *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol.4, no. 3, 2018, hl.45
- Nurul ulfatin, Teguh Triwijaya. “ *manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan*” (Depok: PT Rajagrafindo Persada), 2018.
- Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto. “Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan” (PT RAJAGRAFINDO PERSADA). 2018, h. 50
- Oxford Advance Learning Dictionary Of Curnel English As Hjorn by (Oxford University, Press, 1995)h. 959*
- Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 4.7 (2019): 850-856.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009
- Ramayulis, *ilmu pendidikan islam* (Jakarta: Kalam Mulya. 2008) h. 362
- Rona Tanjung dan Zalmadri Putra, “Pengaruh Insentif, Komitmen Tugas Dan Tanggung Jawab Tugas Erhadap Kinerja Anggota Polda Pada Bagian Lalulintas Bpkb Polda Kepulauan Riau”, *Jurnal Jumka*, Vol. 1, no. 1, 2021, hal. 13
- Rosdiana, KTU MTs Muhammmadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 April 2022 Pukul 11:00
- Rosdiana, KTU MTs Muhammmadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 11:00
- Rosdiana, KTU MTs Muhammmadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 11:00

- Rosdiana, KTU MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung
Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 11:00
- Rosdiana, KTU MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung
Tanggal 30 Maret 2022 Pukul 11:00
- Rosi Pertiwi Mela “*Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Di Madrasah Sliysh Swasta Se-Kota Bandar Lampung*” UIN RIL, 2020
- Rowley, Jackson, *manajemen sumber daya manusia the rey contepts.* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012) h.435
- S. Pangabean, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Galia Indonesia hlm. 33
- Salim, Syahrums, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media,2011), h. 41
- Sari Irawati, Waka Kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 pukul 09:00
- Sari Irawati, Waka Kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 pukul 09:00
- Sari Irawati, Waka Kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 pukul 09:00
- Sari Irawati, Waka Kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 pukul 09:00
- Sari Irawati, Waka Kurikulum MTs Muhammadiyah Sukarame Bandar Lampung Tanggal 30 Maret 2022 pukul 09:00
- Simamora, (2003), *Rekrutmen dan Sekeksi*, Jakarta: PT Bulan Bintang, hlm. 98
- Simamora, (2003), *Rekrutmen dan Sekeksi*, Jakarta: PT Bulan Bintang, hlm. 75
- Simamora, (2003),*Rekrutmen dan Sekeksi*,Jakarta:PTBulan Bintang, hlm. 98
- Sirait, (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia hlm 57
- Sirait, (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia, hlm. 129
- Srifariyati, “Metode Pendidikan Dalam Pandangan As-Sunnah”, *Jurnal Madaniyah*, vol. 10, no.2, 2020, hal. 205
- Sugiono, metode penelitian kuantitatif kualitatif, dan R&D (Bandung, Alfabeta, 2019) h.15
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung : Alfabeta,2017).h.138-140

- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung, Alfabeta, 2014), h. 300
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 42
- T. Hani Handoko, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, hlm. 127
- T. Hani Handoko, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, hlm. 127
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 69
- T.HaniHandoko,*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*(Yogyakarta: BPFE,2001), h. 69
- Tim penyusun Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen (Jakarta: Sinar Grafika, 2006) h.2
- Tim Reality, *Kamus Bahasa Indonesia* (Surabaya: Reality Publisher, 2008), h. 433.
- Tobari, *Manajemen Diri Untuk Kebahagiaan Dunia Akhirat* (penerbit, NEM 2021) h.6
- Undang-undang RI No. 14 Tahun. 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 20
- Undang-Undang RI Nomor 18 tahun 2002*
- Undang-undang RI Nomor 18 Tahun 2002.
- Wakir, *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah* (Yogyakarta: Multi Persend, 2013) h.84
- Widodo, Suparno Eko, *Manajemen sumber daya manusia* (Yogyakarta: pustaka pelajar)h. 155
- Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012) h. 9-11
- Wukir, *manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sekolah* (Yogyakarta: Multi Persend, 2013)h.84
- Yati Siti Mulyati , Aan Komariah, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 64
- Yati Siti Mulyati , Aan Komariah, *Manajemen Pendidikan...h. 86*