

Dr. H. A. Rusdiana, MM.

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penguatan Tatakelola Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

BAHAN AJAR



Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung
Pustaka TRESNA BHAKTI Cibiru
YSDP Al-Mishbah Cipadung
Bandubg 2018

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penguatan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan



Pemenuhan standar kompetensi pendidik maupun tenaga kependidikan dari pihak eksternal profesi merupakan sebuah keniscayaan dalam profesionalisme baru (new professionalism) yang menekankan akuntabilitas (accountability) dan orientasi hasil (outcome oriented). Hal ini bertentangan dengan profesionalisme tradisional yang menekankan otonomi (professional autonomy) dan pertimbangan profesional (professional judgement) yang berbasis bangunan keilmuan secara ilmiah (body of knowledge), yang kesemuanya berasal dari internal profesi guru. Profesionalisme guru senyatanya mesti menyinkronkan baik pandangan tradisional maupun kontemporer. Dalam konteks itulah buku "Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan: Penguatan tatakelola Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan ." hadir, membantu para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang lembaga/organisasi pendidikan dan kemasyarakatan lainnya dalam memahami dan melakukan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien melalui konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia modern dan Islami. Buku ini dirancang selain untuk membantu mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia, juga diperuntukkan bagi pembaca lainnya yang ingin memperdalam pengetahuan tentang pegelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pembahasan dalam buku ini berupaya memformulasikan suatu cara praktis kepada para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang lembaga/organisi pendidikan dan organisasi lainnya. Pemaparannya dimulai, pendahuluan, berisi Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam, kemudian secara berturut-turut membahas tentang: Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan; Perencanaan; Rekrutmen; Seleksi; Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Pengangkatan; Penempatan; Orientasi, dan Penempatan; Peberdayaan, pengorganisasin; Pengembangan karir dan profesi; Pendidikan dan Pelatihan. Pada bagian akhir dilengkapi dengan Memimpin dan Mengelola Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan, serta Model Alternatif Pengembangan Profesi Berkelanjutan di Era Indurtri 4.0.



Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung
Pustaka TRESNA BHAKTI Cibiru
YSDP Al-Mishbah Cipadung
Bandubg 2018



Dr. H. A. Rusdiana, MM

MANAJEMEN

SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penguatan Tatakelola Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

BAHAN AJAR



Diterbitkan Oleh:
Pustaka TRESNA BHAKTI Cibiru
YSDP Al-Makhsyah Cipadung
Bandung 2020

Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan | 1

MAMAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penguatan Tatakelola Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

ISBN 978 – 623 – 7036 – 94 – 7
Cetakan Pertama, September 2018
16 cm x 24 cm 316 hlm +(i – xii)

Penulis:
DR. H. A. Rusdiana, MM

Editor:
Mr. Muhardi, Ss., M.Pd.
Tresna Nurhayati, M.Pd.

Desain Cover dan Tata letak:
M. Zaky Nurzaman

Diterbitkan oleh:
Pusat Penelitian Dan Penerbitan
Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
Jl. H.A. Nasution No. 105 Bandung
Website: <http://lp2m.uinsgd.ac.id/index.php>

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002
Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seizin penerbit.

Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan | 1

MAMAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Penguatan Tatakelola Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

ISBN: 978 – 623 – 7036 – 94 – 7

Cetakan Pertama, Sepetember 2018

16 cm x 24 cm 316 hlm +(i – xii)

Penulis:

DR. H. A. Rusdiana, MM

Editor:

Mr. Muhardi, Ss., M.Pd.

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Desain *Cover* dan Tata letak:

M. Zaky Nurzaman

Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian Dan Penerbitan

Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Jl. H.A. Nasution No. 105 Bandung

Website: <http://lp2m.uinsgd.ac.id/index.php>

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seizin penerbit.



Kata Pengantar

Situasi abad 21, identik dengan masyarakat informasi, ditandai oleh munculnya fenomena masyarakat digital. Meneruskan perkembangan masyarakat industri generasi pertama, sekarang abad 21, dan masa mendatang, muncul apa yang disebut sebagai revolusi industri 4.0, kesemuanya telah mengubah tatanan pendidikan, termasuk profesionalisme guru dan pengajaran.

Kesuksesan pendidikan diasosiasikan dengan capaian prestasi siswa yang diukur melalui pengukuran hasil belajar siswa pada ujian nasional dan internasional. Begitu pula dengan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan yang sekarang distandardisasikan dengan berbasis kepada pendekatan kompetensi. Seseorang dapat dikatakan sebagai profesional ketika memenuhi standar yang ditetapkan oleh pihak yang memiliki otoritas, adalah pemerintah, daripada organisasi atau badan dari internal profesi pendidik itu sendiri.

Pemenuhan standar kompetensi pendidik maupun tenaga kependidikan dari pihak eksternal profesi merupakan sebuah keniscayaan dalam profesionalisme baru (*new professionalism*) yang menekankan akuntabilitas (*accountability*) dan orientasi hasil (*outcome oriented*). Hal ini bertentangan dengan profesionalisme tradisional yang menekankan otonomi (*professional autonomy*) dan pertimbangan profesional (*professional judgement*) yang berbasis bangunan keilmuan secara ilmiah (*body of knowledge*), yang kesemuanya berasal dari internal profesi guru. Profesionalisme guru senyatanya mesti menyinkronkan baik pandangan tradisional maupun kontemporer.

Dalam konteks itulah buku "Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan: Persepektif Sains dan Islam" hadir, membantu para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang

lembaga/organisasi pendidikan dan kemasyarakatan lainnya dalam memahami dan melakukan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien melalui konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia modern dan Islami. Buku ini dirancang selain untuk membantu mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen sumberdaya manusia, juga diperuntukkan bagi pembaca lainnya yang ingin memperdalam pengetahuan tentang pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Pembahasan dalam buku ini berupaya memformulasikan suatu cara praktis kepada para mahasiswa, calon pemikir, birokrat, manajer pengembang lembaga/organisasi pendidikan dan organisasi lainnya. Pemaparannya dimulai, pendahuluan, berisi Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam, kemudian secara berturut-turut membahas tentang: Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan; Perencanaan; Rekrutmen; Seleksi; Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Pengangkatan; Penempatan; Orientasi, dan Penempatan; Peberdayaan, pengorganisasian; Pengembangan karir dan profesi; Pendidikan dan Pelatihan. Pada bagian akhir dilengkapi dengan Memimpin dan Mengelola Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan, serta Model Alternatif Pengembangan Profesi Berkelanjutan di Era Industri 4.0.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, pada pemecahan, yang menceerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan pengelolaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat ridlo Allah SWT., Amin.

Bandung, 23 September 2018

Penulis,

Daftar Isi

Pengantar	i
Daftar Isi	iii
BAB 1	
Pendahuluan	1
A. Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam	2
B. Fungsi Umum Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan	11
C. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya Manajemen Pendidikan	22
D. Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan	35
BAB 2	
Konsep Penegelolaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	45
A. Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan	46
B. Hakikat Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Konstelasi Manajem Sumberdaya Pendidikan	52
C. Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	60
D. Ruang lingkup kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan	103
BAB 3	
Perencanaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	109
A. Konsep Dasar Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan	110
B. Metode, Strategi, dan Prosedur Perencanaan PTK	127
C. Proses Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan PTK	137
D. Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK	140
BAB 4	
Rekrutmen/Penarikan	173
A. Konsep Dasar Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	174
B. Prinsip-prinsip Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	180
C. Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	186
D. Tahapan Kegiatan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	194
BAB 5	
Seleksi Penerimaan Calon Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	201
A. Konsep Dasar Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	202
B. Pinsip Dasar Kebijakan dan Pertimbangan Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	205
C. Metode dan Teknik Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	214
D. Proses Seleksi	223

BAB 6

Pengangkatan, Orientasi, dan Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	231
A. Pengangkatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	232
B. Orientasi Pegawai Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	243
C. Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	251
D. Hubungan antara Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan Terhadap Kepribadian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	263

BAB 7

Pemberdayaan dan Pengorganisasian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	267
A. Konsep Dasar Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	268
B. Program Pemberdayaan Tenaga Pendidik (Guru)	276
C. Program Pemberdayaan kinerja Tenaga Kependidikan	291
D. Analisis Faktor-faktor dan Model Alternatif Pemberdayaan dan Pengaruhnya Terhadap Pendidik dan Tenaga Pendidikan	300

BAB 8

Pengembangan Kompetensi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	305
A. Konsep Dasar Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	306
B. Dasar, Tujuan, dan Faktor-faktor Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	310
C. Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Pendidikan	319
D. Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	329

BAB 9

Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	345
A. Konsep Dasar Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan	346
B. Prinsip Dasar, dan Kebijakan Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan	350
C. Dimensi Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan	356
D. Manajemen Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan	357

BAB 10

Pendidikan dan Pelatihan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	375
A. Konsep Dasar DIKLAT Pendidik dan Tenaga Kependidikan	376
B. Prinsip-Prinsip DIKLAT Pendidik dan Tenaga Kependidikan	388
C. Dasar Kebijakan DIKLAT Pendidik dan Tenaga kependidikan	393
D. Manajemen DIKLAT Pendidik dan Tenaga kependidikan	395

BAB 11	
Pendidikan Profesi Guru.....	411
A. Konsep Dasar Program Pendidikan Profesi Guru.....	412
B. Program Pendidikan Profesi Guru (PPJ) Dalam Jabatan.....	418
C. Standar Kompetensi Guru Profesional.....	421
D. Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG.....	425
BAB 12	
Memimpin Dan Mengelola Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	431
A. Konsep Dasar Pengembangan Profesional Berkelanjutan.....	433
B. Landasan Dasar dan Prinsip Pengembangan Profesional Berkelanjutan	438
C. Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.....	462
D. Model Alternatif Pengembangan Profesi Berkelanjutan di Era Industri 4.0.....	464
DAFTAR PUSTAKA.....	475
PROFIL PENULIS.....	453

BAB 1

PENDAHULUAN

Pendidikan sebagai sebuah sistem, aktivitas manajerial di sekolah dapat dikelompokkan ke dalam tiga domain, yakni; input, proses dan output. Ketiga domain ini merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain, khususnya pada fase proses. Agar proses dapat berlangsung lancar, efektif dan efisien, maka ada beberapa unsur yang memainkan peran, mendukung dan bahkan berpengaruh besar terhadap keberhasilan terselenggaranya proses dalam suatu organisasi khususnya dunia pendidikan. Unsur pendukung tadi oleh para ahli disebut "sumber daya pendidikan" (education resources).

Dalam UU Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sisdiknas, pasal 1 ayat (10) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan "Sumber daya pendidikan adalah pendukung dan penunjang pelaksanaan pendidikan yang terwujud sebagai tenaga, dana, sarana, dan prasarana yang tersedia atau diadakan dan didayagunakan oleh keluarga, masyarakat, peserta didik dan pemerintah, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama". Hal ini dipertegas kembali dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada point 23 disebutkan bahwa "Sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana".

Guna mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan sudah barang tentu sumber daya pendidikan perlu dikelola dan dikembangkan secara efektif dan efisien melalui kegiatan bersama orang lain baik perorangan maupun kelompok. Jadi tiga dimensi tersebut meliputi kegiatan melalui dan/atau bersama orang lain. Tujuan yang akan dicapai

dalam kehidupan organisasi, memerlukan kehadiran pengelola yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentang hubungan kemanusiaan untuk mempengaruhi orang-orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Itulah kemudian disebut Manajemen/pengelolaan sumber daya pendidikan.

A. Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam

1. Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan

Secara etimologi Manajemen/pengelolaan artinya penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Manajer orang yang memimpin dan mengatur pekerjaan dalam bidangnya serta yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana dan mengendalikan pelaksanaannya hingga mencapai target yang telah ditetapkan.¹

Sumber daya pendidikan adalah semua faktor yang dapat dimanfaatkan oleh pengelola pendidikan untuk melaksanakan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber daya pendidikan dapat digolongkan menjadi empat kelompok, yaitu: sumber daya manusia (SDM), sumber daya informasi, sumber daya fisik serta sumber daya keuangan. Secara umum sumber daya pendidikan terdiri dari: dana, bangunan, peralatan, infrastruktur, ruangan, masyarakat, tenaga, siswa serta waktu. Cepi Triana (dalam Yeti Heryati & Muhsin), membatasi sumber daya pendidikan terdiri dari lima unsur, yaitu: (1) manusia, (2) uang, (3) metode, (4) bahan-bahan, dan (5) mesin-mesin.² Adapun jenis sumber daya pendidikan bila dikaitkan dengan komponen pengelolaan pendidikan secara umum yaitu: Kurikulum, siswa, tenaga kependidikan, sarana prasarana, dana, Manajemen/pengelolaan, lingkungan, dan proses pembelajaran.³

¹ Tim Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Dilksas, 2008), 909-10

² Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 37

³ Latif, Mukhtar, dkk. *Pendidikan Anak Usia Dini*. (Jakarta: Kencana, 2014), 64

pada industri atau pasar yang sama. Istilah ini berasal dari judul buku Michael Porter, *Competitive Advantage*, yang dibuat sebagai jawaban atas kritik terhadap konsep keunggulan komparatif. Porter merumuskan dua jenis keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu biaya rendah atau diferensiasi produk.⁹

Konseptualisasi keunggulan kompetitif diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh Michael E. Porter dalam tulisannya berjudul *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.¹⁰ Melalui tulisan ini, Porter telah lebih dulu menggunakan istilah strategi kompetitif pada tahun 1980 melalui tulisannya berjudul *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Porter dalam tulisan sebelumnya mengistilahkan strategi-strategi generik untuk keunggulan kompetitif. Kemudian pada tahun 1985, barulah Porter memberikan gambarnya tentang keunggulan kompetitif sebagai berikut: "...keunggulan kompetitif adalah jarak yang dimiliki perusahaan dalam pasar yang kompetitif ... Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan besar-besaran menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik."¹⁰

Lebih lanjut Porter, menegaskan bahwa "keunggulan kompetitif bertumbuh secara fundamental dari nilai yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai itu bagi para pembelinya melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya"¹¹.

Fred David mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai "apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan". Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki

sesuatu yang dilakukannya perusahaan saingan, maka itu dapat direpresentasikan keunggulan kompetitif.¹²



Gambar: 1.1. Model keunggulan kompetitif David

Sumber: diadaptasi dari David, 2011, (dimodifikasi)

4. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumberdaya Pendidikan

Prinsip Adalah suatu pernyataan atau suatu kebenaran pokok yang memberikan petunjuk kepada pemikiran atau tindakan yang akan diambil. Prinsip merupakan dasar atau landasan untuk bertindak, akan tetapi juga bukan sesuatu yang mutlak. Prinsip utama dari pengelolaan ialah efisiensi (daya guna) dan efektifitas (hasil guna) dalam mencapai hasil atau tujuan yang direncanakan. Untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien maka dalam proses pengelolaan managerial beberapa prinsip. Henry Fayol (dalam Atan Zaki), mengemukakan prinsip-prinsip pengelolaan yang dibagi menjadi 14 bagian, yaitu:¹³

a. *Division of work (Pembagian Kerja)*

Merupakan sifat alamiah, yang terlihat pada setiap masyarakat. Bila masyarakat berkembang maka bertambah pula organisasi-organisasi

⁹Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1st ed.). (New York, NY: Free Press, 1985), xiv

¹⁰Porter, *Competitive Advantage*.. 3

¹¹Porter, *Competitive Advantage*.. 3

¹² David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). (New Jersey, NJ: Prentice Hall, 2011), 9

¹³ Ahmad Atan Zaki, "Urgensi Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Ummul Qau*, 5: 1 (Maret, 2015), 28



Gambar: 1.1.

Proses dan Fungsi Pengelolaan SDP dalam Perspektif Islam
Sumber: Analisis Penulis

Gambar 1.1, di atas, menunjukkan siklus berkesinambungan (←→), yang solid dan terkoordinasi antara titik (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) kepemimpinan, (4) koordinasi menjadi titik dominan, (5) pelaksanaan, dan (6) pengawasan. Komponen-komponen tersebut semestinya menjadi satu titik goal/bujuan yang diharapkan satu kegiatan yang tertib dan teratur, tidak realisasi Manajemen Pengelolaan yang diharapkan.

Teori dan konsep Manajemen Pengelolaan yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif Islam. Manajemen Pengelolaan itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam beserta isinya. Uraian-uraian Manajemen Pengelolaan dalam pembuatannya serta maknanya-maknanya lainnya tidak terlepas dengan Manajemen Pengelolaan langit ketika Nabi Adam sebagai

kalimatul murtad dalam raya ini telah melaksanakan uraian-uraian Manajemen Pengelolaan tersebut.

C. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya Manajemen Pendidikan

Pengukuran kinerja suatu program dapat dilakukan salah satunya adalah dengan cara mengitung nilai efisiensi dan produktivitas. Untuk mengukur efisiensi adalah dengan Metode Data envelopment Analysis (DEA). Metode Data envelopment Analysis (DEA) dapat digunakan untuk mengukur sekaligus membandingkan (bercincin) produktivitas secara baik antara output yang saling diperbandingkan.¹⁹ Metode Data envelopment Analysis (DEA) yang mencoba untuk memaksimalkan efisiensi dengan mengambil pertambahan input dan output.²⁰

1. Tuntutan Pengelolaan Pelayanan yang Efisien

Organisasi sektor publik termasuk sektor pendidikan, saat ini tengah menghadapi tekanan penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih efisien, memperkecil biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatifitas yang dilakukannya.

Stereotype penyelenggaraan pelayanan publik di negara berkembang dianggap sebagai inefisiensi, pemborosan penggunaan sumber daya, sumber kebocoran dana, dan kelembagaan yang selalu mengalami berbagai tuntutan tersebut menyebabkan peletakan dan reformasi pelayanan sektor publik menjadi penting dan sangat mendesak.

2. Prakarsa Mendorong ke Arah Pengelolaan Pelayanan yang Lebih Efisien

Prakarsa mendorong ke arah pengelolaan pelayanan yang lebih efisien, dimulai dari perbaikan sistem pelayanan menyeluruh. Di antaranya meliputi penyusunan payung peraturan dan regulasi, norma, kebijakan, standar hingga penyusunan sistem, mekanisme dan prosedur,

¹⁹Duta, Jose H dan Francisco J. Lopez. *Data Envelopment Analysis (DEA) in Massive Data Sets*. (Kluwer : Academic Publisher, 2002), 322

²⁰Rayli Herjati S. M. Mubtin, *Manajemen Sumberdaya*, 46

standar yang tinggi; (4) sistem untuk memonitor kinerja jasa; (5) sistem untuk memfasilitasi keluhan pelanggan; dan (6) memfasilitasi karyawan sama dengan pelanggan.

8. Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen pengelolaan humas merupakan suatu proses dalam menanggapi perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta mengkoordinasikan yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan.⁴⁹

Pada dasarnya hubungan sekolah dengan masyarakat haruslah bersifat *pedagogis, sosiologis dan produktif* yang dapat mendatangkan manfaat untuk kemajuan sekolah. Dan secara riil dapat dijelaskan di bawah ini: (a) Hubungan timbal balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak; (b) Hubungan yang bersifat sukarela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integrasi) dari masyarakat; (c) Hubungan yang bersifat koordine atau berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat; (d) Hubungan keluar sekolah guna mengambil simpati masyarakat terhadap sekolah; (e) Hubungan ke dalam sekolah mengambil keyakinan mempertebal pengertian para civitas akademika tentang segala pemilikan material dan imaterial sekolah.

Manajemen pengelolaan humas merupakan suatu proses dalam menanggapi perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta mengkoordinasikan yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang

⁴⁹Marulion, Dulkarnain, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM, Press 2012), 52.

diwakilinya. Dan untuk merealisasikan itu semua banyak hal yang harus dilakukan oleh humas dalam suatu lembaga pendidikan...

Apabila kedelapan komponen pengelolaan sumber daya pendidikan di atas, menjadi satu model pengelolaan sumberdaya pendidikan berbasis "keunggulan, kompetitif dan berkelanjutan" menjadi suatu keistimewaan. Didefinisikan pada gambar 1.1, sebagai berikut:



Gambar 1.1,

Model Pengelolaan Sumberdaya Pendidikan Berbasis Keunggulan kompetitif dan berkelanjutan.

Sumber: diolah oleh Penulis

Gambar 1.1. di atas, mengidentifikasikan pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apalagi bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi/persaingan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari ilmu pengelolaan (management science) yang mengacu kepada fungsi

BAB 2

KONSEP PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Sumber Sumber daya manusia memiliki peran yang signifikan dalam setiap kegiatan pada suatu lembaga termasuk lembaga pendidikan. Sumberdaya manusia harus dapat dikelola atau dimanage dengan baik sesuai dengan fungsinya upaya sumber daya manusia ini dapat berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya pada lembaga yang digelutinya.

Pengelolaan/Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi, dilaksanakan dalam mencapai tujuannya sudah barang tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas pengaturan tenaga pendidik dan kependidikan yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berakhir melalui proses perencanaan, SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

A. Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan

1. Pengertian Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

Pengelolaan merupakan turunan dari kata "management", turunan oleh derasnya arus perkembangan kata pengit ke dalam bahasa Indonesia, istilah Inggris tersebut lain di Indonesia menjadi manajemen. Pengelolaan adalah turunan dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencanakannya, mengorganisasikannya, melaksanakannya, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudian pengelolaan mengklasifikasi suatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.¹

Secara umum pengelolaan pendidikan berkaitan dengan tanggung jawab semua tenaga kependidikan, yang mencakup: melaksanakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) mempunyai nilai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; (3) memberikan teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepada pendidik.²

Sumberdaya manusia pendidikan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Pendidikan (MSDP), dalam arti luas dikelompokkan ke dalam enam aspek dan sering disingkat dengan istilah "6M", yakni: (1) *Man* (manusia; siswa, guru, tenaga dan tenaga kependidikan lainnya); (2) *Methods* (metode-metode; kurikulum); (3) *Materials* (buku-buku; sarana dan prasarana); (4) *Money* (uang atau dana); (5) *Machines* (mesin-mesin; teknologi pendidikan); dan (6) *Market* (pasar atau pemasaran).

¹ Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas dan Siswa*, (Jakarta: Rineka, 1988), 8

² Gusriyus, S. A. Rusdiana, *Sistem Penilaian Manajemen Pendidikan: Alternatif Pemecahan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 68

³ Yuli Heryati & M. Muhsin, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 37

masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan menurut ayat 6 Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁴¹

2) Kualifikasi Akademik Instruktur

Indikator standar kompetensi profesional instruktur yaitu:⁴²

- (a) Menguasai konsep pola pikir keilmuan yang mendasari materi pelatihan dan kursus yang terkait bidang keahlian yang dilatihkan.
- (b) Menguasai kompetensi dasar bidang keahlian/keterampilan masing-masing yang dilatihkan.
- (c) Mengetahui dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta
- (d) Mampu memanfaatkan media dan fasilitas yang ada di dalam proses pembelajaran
- (e) Mampu mengorganisasi dan melaksanakan pembelajaran
- (f) Mampu melaksanakan evaluasi di dalam pembelajaran
- (g) Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik
- (h) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan kemampuan profesional

2. Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Pendidik

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 55 Ayat 1 menyatakan bahwa tenaga kependidikan

meliputi:⁴³ kepala TK/RA sekolah/madrasah, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK, SDLB, SMLB, dan SMALB. Paket A, Paket B dan Paket C. Lembaga kursus dan lembaga pelatihan keterampilan. Pasal 39 pengawas pendidikan Formal, Pasal 40 pengawas pendidikan non Formal tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.

a. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Secara rinci kualifikasi kepala sekolah/madrasah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi Umum: (a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; (b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun; (c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan (d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus menyangkut (a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah; (b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya; (c) Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Adapun standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:⁴⁴

- 1) Kompetensi kepribadian, meliputi; (a) berakhlak mulia,

⁴¹Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Pasal 1: 5, 6)

⁴²Veti Kumia & Emmy Budiartati. "Kompetensi Profesional Instruktur dalam Pencapaian *Hard Skill* Peserta Didik" *Journal of Nonformal Education*. 3: 1 (Januari, 2017), 23-6

⁴³Hasbullah. *Otonomi Pendidikan*. 46

⁴⁴Mukaddimah: "Menimbang Kualitas Pendidikan Islam Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah" *Jurnal Studi Islam*, 2:1 (Juni, 2017), 90

sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Penempatan merupakan tindakan pengaturan atas seseorang untuk menempati suatu posisi atau jabatan. Penugasan merupakan tindakan pemberian tugas tanggung jawab kepada tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuannya, yaitu kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan mutu yang paling diharapkan. Orientasi merupakan upaya memperkenalkan seorang tenaga kependidikan yang baru terhadap situasi dan kondisi pekerjaan atau jabatan.

4. Pemberdayaan Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemberdayaan merupakan suatu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam situasi yang selalu berubah.

Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, Pembinaan dilakukan dalam upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja di lembaga/sekolah.

5. Pengembangan kompetensi dan jalur karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

6. Penilaian Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa seseorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi; sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan

kemampuan mengembangkan karir.

Penilaian tenaga kependidikan bukan hanya dimaksudkan untuk kenaikan dalam jabatan atau promosi, perpindahan jabatan atau mutasi bahkan turun jabatan atau demosi, melainkan juga berguna untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian gaji/tunjangan/insentif, penyelenggaraan pendidikan dan latihan, pengembangan karir, perancang bangunan pekerjaan, pengembangan dan perolehan kesempatan kerja secara adil dalam rangka menghadapi tantangan-tantangan eksternal keorganisasian. Penilaian diselenggarakan secara kooperatif, komprehensif.

7. Promosi dan Mutasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Mutasi, promosi, dan demosi adalah tiga hal yang berkaitan dalam memotivasi diri dari karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pegawai berlomba-lomba untuk jadi yang terbaik dan memperoleh tempat atau jabatan yang lebih baik. Namun, hal ini pun harus dibarengi dengan kerja sama antar karyawan, dengan tidak saling menjatuhkan satu sama lain.

8. Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi suatu pekerjaan. Secara umum kompensasi ini memiliki dua komponen, yaitu kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif, komisi dan bonus; dan kompensasi tidak langsung, misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya.

9. Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya.

Kesembilan dimensi di atas, bila disederhanakan menjadi "Model Pengelolaan Tenaga Pendidikan", tampak pada gambar 2.1, berikut



Gambar: 2.1. Model Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sumber: diolah oleh penulis

Dengan demikian pengelolaan tenaga kependidikan pada gilirannya merupakan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia yang diupayakan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan di tingkat lembaga maupun nasional melalui perolehan tenaga kependidikan yang handal dan unggul.

BAB 3

PERENCANAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Sumber daya manusia Pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusinya dinilai signifikan dalam pencapaian tujuan Pendidikan Nasional. Oleh karena itu sistem pendidikan nasional memerlukan mekanisme pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan yang searah dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Tenaga-tenaga handal dalam dunia pendidikan hanya akan diperoleh jika sistem pendidikan telah memiliki mekanisme yang ideal untuk melakukan perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pembinaan, evaluasi dan pemberhentian yang tepat.

Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK), adalah pengembangan strategi penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (sumber daya manusia pendidikan) yang berkomprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi dimasa depan. Organisasi yang bergerak dalam sistem tersebut merupakan sub sistem yang memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola secara tepat. Secara nyata mereka adalah para tenaga kependidikan yang memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi pendidikan yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional. Bagian ini akan membahas Konsep Dasar Perencanaan PTK, Lingkup Perencanaan PTK, Langkah Perencanaan PTK, dan Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK

A. Konsep Dasar Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Pengertian Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, (PTK) dalam konteks manajemen sumberdaya manusia Sikula, menyebutnya "tenaga kerja" didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".¹

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (dalam Dale Yoder), mendefinisikan "Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin Lembaga Pendidikan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".²

Tidak berhenti disitu, berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (dalam Jahari).³ "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan (pendidik dan tenaga kependidikan), merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-pemintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut". Makna lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

¹ Jaja Jahari, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam 2018), 40

² Masram, dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing* (Jakarta: Rajawali Pres), 21

³ Jahari, *Manajemen Sumberdaya*,:40

sebagai upaya pembinaan pribadi, sikap mental dan akhlak anak didik. Dibandingkan dengan pengertian mengajar, maka pengertian mendidik lebih mendasar. Mendidik tidak hanya sekedar *transfer of knowledge* tetapi juga *transfer of values*. Mendidik lebih komprehensif, yakni usaha membina diri anak didik secara utuh, baik ranah kognitif, psikomotorik maupun afektif, agar tumbuh sebagai manusia-manusia yang berkepribadian. Disinilah para pendidik dituntut, untuk dapat menyudikan jiwa para peserta didik, hanya dengan melalui jiwa-jiwa yang suci, manusia dapat dekat dengan Kholik-Nya.¹⁶

Keutamaan Pendidik dalam ajaran Islam derajat pendidik sangatlah dihargai kedudukannya. Allah berfirman dalam Alquran terkait keutamaan pendidik yakni;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَسَبَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَاسْبَحُوا بِحَمْدِ اللَّهِ كَرًّا وَإِذَا قِيلَ
انشُرُوا فَانشُرُوا بِرِغَابِ اللَّهِ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ

Artinya: "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Q.S. al-Mujadalah [58]: 11).

Sabda Rasulullah SAW., artinya: "Sebaik-baik kamu adalah orang yang mempelajari al-Qur'an dan mengajarkannya". (H.R. Bukhari). Sabda Rasulullah SAW, artinya: "Tinta para ulama lebih tinggi nilainya dari pada darah para shuhada'", (H.R. Abu Daud dan Tumizi).

Allah SWT dan Rasulullah SAW sangat menghargai kedudukan pendidik. Kedudukan pendidik lebih tinggi dari manusia biasa dan bahkan lebih tinggi dari para shuhada', karena guru bisa membuat orang menjadi pintar dan bisa membuat org menjadi dekat kepada Tuhan. Tanpa guru

orang bisa sesat, sehingga dalam ajaran tarekat guru itu suatu kewajiban. Orang yang belajar tarekat tanpa guru (*murasyid*), berarti gurunya adalah setan. Itulah imam al-Ghazali meletakkan posisi yang sangat penting kepada pendidik (guru).¹⁷

Sebahagian besar ahli pendidikan masih menganggap, guru salah satu unsur yang paling utama dalam proses pendidikan. Guru adalah sentral dalam proses pendidikan.¹⁸. Para ulama menjelaskan, bahwa guru adalah bapak spritual atau bapak rohani bagi seorang murid.¹⁹

Berbeda halnya dengan di Barat, seperti guru besar yang mengajar di universitas-universitas di Eropa pada abad pertengahan, pada waktu itu para guru besar terpaksa disumpah setia pada dekan fakultas dan patuh kepada setiap peraturan yang dibuat oleh universitas, dilarang mengambil cuti dan para mahasiswa diwajibkan memberikan laporan kalau guru besarnya itu berhalangan hadir.²⁰

2) Syarat tenaga kependidikan dalam pandangann Islam

Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan di sekolah meliputi Tenaga Pendidik (Guru), Pengelola Satuan Pendidikan, Pustakawan, Laboran, dan Teknisi sumber belajar. Keberhasilan manajemen guru pendidikan Islam sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah Islam. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

¹⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2004), 87

¹⁷ Imam Tholokhan, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar tradisi dan Integrasi Keilmuan pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada 2004), 218

¹⁸ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), 121.

¹⁹ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan*: 121.

122 | *Keutamaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*

¹⁶ Abdul Kodir, *Manusia dan Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), 142.

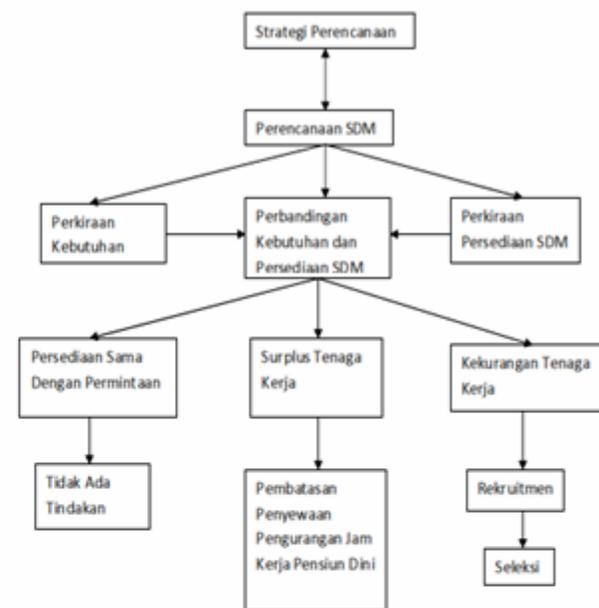
4) *Correlation technique* suatu penentuan kebutuhan didasarkan atas perhitungan-perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan yang menyangkut perubahan-perubahan yang terjadi dalam persyaratan-persyaratan ketenagakerjaan, sumber-sumber keuangan dan program-program yang ditetapkan

5) *Modelling* yaitu penetapan kebutuhan tenaga tergantung pada model keputusan yang biasa dibuat

2. Strategi Perencanaan Pendidik dan tenaga kependidikan

Strategi perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan pendidik dan tenaga kependidikan. Strategi ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana pendidik dan tenaga kependidikan merupakan rencana jangka panjang.²³

Contohnya, strategi dalam perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan suatu organisasi/lembaga pendidikan harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut. Gambar berikut adalah strategi perencanaan pengembangan SDM., dikonsepsikan Husaini Usman, pada gambar 2,1, berikut:²⁴



Gambar 2. 1. Strategi perencanaan SDM
Sumber (Husaini Usman)

Strategi dalam perencanaan dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan (MSDMP), secara sederhana dapat diartikan juga sebagai metode, teknik/cara atau taktik utama yang dipergunakan untuk memperoleh sumberdaya manusia pendidikan, dalam konteks ini pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), yang memiliki kemampuan potensial (potential ability) dalam bidang kerja/jabatan tertentu khususnya yang berkenaan dengan pendidikan, akan diperoleh dengan strategi yang tepat dalam melaksanakan Perencanaan PTK, itu akan dapat

²³Masram, dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*, (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 22

²⁴Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Asara, 2014), ...

pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.

- 4) Faktor Pembukaan Bisnis baru; Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.
- 5) Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan; Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.
- 6) Faktor Keterbukaan dan keikutsertaan para manajer; Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan Manajer Puncak. Kebijakan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

c. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ketenagakerjaan adalah untuk meningkatkan kecematan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan. Pensiun, PHK, meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen sumber daya manusia dan harus ada penggantinya. Di samping itu, promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan di luar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat. Beberapa dari faktor ini adalah:

- 1) Karyawan yang akan pensiun Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM

sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

- 2) Pengunduran diri karyawan Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.
- 3) Kematian, dan sebagainya; Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

BAB 4

REKRUTMEN/PENARIKAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu unsur terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melihat peran tenaga pendidik dan kependidikan begitu penting maka perlu adanya strategi rekrutmen (penarikan) yang bisa menghasilkan calon-calon tenaga pendidik yang profesional. Diyakini, bahwa rekrutmen pendidik adalah seperangkat kegiatan dan proses yang dipergunakan untuk memperoleh sejumlah orang yang bermutu pada tempat dan waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku sehingga orang dan sekolah dapat saling menyeleksi berdasarkan kepentingan terbaik masing-masing dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Dengan pelaksanaan rekrutmen yang baik diharapkan Lembaga Pendidikan/sekolah Madrasah mendapat tenaga pendidik yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan sekolah/madrasah, karena di dalam keberlangsungan kegiatan sekolah/madrasah unsur manusia merupakan unsur yang sangat penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya. Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas gedung, perlengkapan, alat kerja, metode dan dukungan masyarakat, akan tetapi apabila orang-orang yang ada di dalamnya kurang berkompoten terhadap setiap tugas yang diembannya, maka akan sangat sulit dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

A. Konsep Dasar Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Pengertian Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Fungsi manajemen personal/tenaga kerja yang kedua adalah perekrutan (*recruiting*) yang berarti pengusahaan tenaga kerja, pengerahan tenaga kerja, dan pencarian tenaga kerja. Perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada organisasi/lembaga.¹

Rekrutmen atau penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan. Menurut Handoko, "Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan".²

Beberapa ahli mendefinisikan, "rekrutmen pegawai", diantaranya: Menurut Stoner yang dikutip oleh Sadili Samsudin mengemukakan, "*The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*", Maksud Stoner "Rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu".³

Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai tahapan yang mencakup identifikasi dan

¹ Siswanto Sastrohadiwiyono, B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 138

² Hani Handoko, T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 69

³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 81

1. Perencanaan yang Matang

Rekrutmen guru/pendidik dan tenaga kependidikan harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan. Islam mengajakan setiap membuat perencanaan harus matang, Fiman Allah dalam Al-Quran Surat Al-Hasyr, ayat 18;

تَتَذَكَّرُ الَّذِينَ آمَنُوا آفَئُوا اللَّهَ وَتَسْطَرْنَ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِقَدِّ وَأَفَئُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan" (QS. Al-Hasyr, [59]:18).

Soejitno dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*¹⁶ manafsirkan atas ayat tersebut bahwa: "Allah sebagai pencipta, Allah sebagai perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha merencanakan. pada dasarnya manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama serta hasil dari perencanaan yang baik dan matang".

Di samping itu kata "perhatikanlah" menurut Iman Al-Ghazali (dalam Nur El-Islam),¹⁷ mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok. Manusia harus kembali ke Tuhan-Nya dengan selamat dan sejahtera proses selamat tersebut harus dimulai dari dunia ini yang diwujudkan dengan tingkah laku yang baik, sesuai dengan apa yang

tercantum dalam surat Al- Hasyr ayat 18 tersebut yaitu Kata: hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dalam surat tersebut, dan kata itu menekankan adanya perencanaan yang baik dalam diri manusia atas segala tindakan selama di dunia sehingga ia akan mendapatkan keselamatan di akhirat nanti.

Choiruddin Hadhiri,¹⁸ dalam bukunya *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an*, menyatakan bahwa: "Dalam setiap langkah gerak, manusia harus introspeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan masa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah dan tidak tejerumus ke lubang yang sama" Implikasinya adalah ketefibatan atau keadaan terlibat Manusia sebagai objek perobaan atau penelitian semakin terasa manfaat dan kepentingannya.

Dari penjelasan tersebut dan implikasinya terhadap manajemen Rekrutmen guru/pendidik dan tenaga kependidikan akan memberikan pemahaman bahwa proses perencanaan yang baik berlandaskan pendekatan Agama Islam pada Surat Al-Hasyr Ayat 18 dapat menciptakan proses manajemen Rekrutmen guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang baik (ideal). Perencanaan dalam manajemen adalah landasan utama untuk mencapai sebuah tujuan yang baik, sehingga perencanaan yang baik-lah yang akan menghasilkan tujuan yang baik. Perencanaan merupakan proses untuk menentukan ke mana harus melangkah dan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang dibutuhkan dengan cara efektif dan efisien, sehingga perencanaan sesuai yang diinginkan dalam Surat Al-Hasyr, ayat :18, mengandung enam pokok pikiran yaitu:

- 1) Perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan.

¹⁶Soejitno Imin dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*. (Jakarta: Batavia Press, 2005), 103.

¹⁷Nur El-Islam, *Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits*" 2:2 (Oktober, 2015), 23

¹⁸Choiruddin Hadhiri. *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an*, (Jakarta Gema Insani Press, 2002), 57

mengukur pengetahuan pelamar tentang berbagai hal, misalnya ada tes yang mengukur pengetahuan seseorang tentang teori dan praktek kepemimpinan. Ketiga, ada tes pelaksanaan pekerjaan. Bagi mereka yang diproyeksikan untuk melaksanakan berbagai kegiatan operasional diselenggarakan berbagai jenis tes kemampuan koordinasi fisik bagi mereka yang kerja di bengkel atau pabrik, dan tes yang mengukur kemampuan calon juru tulis mengingat angka-angka dan nama-nama.

Pentingnya berbagai tes di atas diselenggarakan, tidak boleh dilupakan bahwa penggunaannya hanya sebagai alat untuk memperoleh informasi secara lebih obyektif mengenai pelamar.

4. Wawancara

Wawancara sebagai alat rekrutmen sering dipandang sebagai langkah yang cukup penting, penggunaannya paling sering dan paling meluas. Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Pada dasarnya wawancara dilaksanakan dalam bentuk tatap muka antara seorang pewawancara dengan seorang pelamar. Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan menyelenggarakan wawancara berkelompok, artinya seorang atau beberapa pewawancara mengadakan dialog dengan sekelompok pelamar. Perlu ditekankan bahwa wawancara berkelompok dapat digunakan apabila diperlukan pandangan beberapa orang pewawancara mengenai diri para pelamar. Dengan kata lain, apabila tingkat validasi informasi tentang para pelamar dirasakan sangat penting, wawancara oleh sekelompok pewawancara tepat untuk ditempuh.

Mengingat pentingnya mengenai tes dan wawancara, lebih komprehensif akan dibahas pada bab 5.

5. Surat-surat referensi

Salah satu langkah yang biasa diambil dalam keseluruhan proses rekrutmen adalah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat-surat referensi

dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai/ norma yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan.

6. Evaluasi medis

Praktek lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada pada kondisi fisik yang sehat. Dua cara umum ditempuh dalam proses ini.

- a. Pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. Tetapi karena surat keterangan demikian bersifat umum.
- b. Pelamar cara kedua yaitu melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.

Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis seperti ini adalah: menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis apalagi menular, memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya, dan memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar, terutama dalam hal organisasi-lah yang membayar premi tersebut bagi para karyawannya, suatu praktek yang terdapat dalam banyak organisasi pemakai tenaga kerja.

7. Keputusan Rekrutmen

Langkah terakhir dalam proses rekrutmen ialah pengambilan keputusan tentang peserta yang lulus seleksi. Penetapan kelulusan berisi legitimasi peserta yang lolos dalam seleksi, dinyatakan dalam bentuk Surat keputusan Pimpinan, biasanya dilengkapi dengan ketentuan dan penempatan kerja. Pengumuman kelulusan berisi daftar peserta yang

lolos dalam seleksi, biasanya dilengkapi dengan ketentuan lain, untuk dilaksanakan peserta pada tahap selanjutnya.

Untuk memudahkan dalam memahami Ketujuh langkah/tahapan rekrutmen di atas, dapat diserhanakan dalam gambar 4.1, berikut:



Gambar 4.1

Tahapan Kegiatan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Sumber: diolah oleh Penulis

Pada dasarnya, proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan meliputi persiapan yaitu menganalisis kebutuhan yang akan diisi oleh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan baru, setelah itu melakukan penyebaran informasi rekrutmen, pemanggilan akan adanya seleksi, seleksi dan yang terakhir yaitu pengumuman kelulusan. Dalam kegiatan ini, membutuhkan tanggung jawab dan merupakan tugas yang sangat penting. proses rekrutmen harus dipersiapkan secara optimal agar mendapatkan tenaga yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setelah diputuskan diterima atau tidak, maka ada kewajiban dari lembaga tersebut untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi itu di bagian yang tepat. Seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi/lembaga.

BAB 5

SELEKSI PENERIMAAN CALON PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

K eberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktivitas manajemen personalia secara umum yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Fungsi-fungsi tersebut meliputi penempatan, fungsi pengembangan, fungsi kontrol dan adaptasi. Seleksi penerimaan calon pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan poin penting dari proses rekrutmen pegawai. Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan berbagai pilihan untuk diambil pilihan yang terbaik. Strategi seleksi turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan lembaga, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon pendidik dan tenaga kependidikan, akan memberikan hasil yang positif bagi lembaga. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi lembaga. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan kinerja finansial lembaga. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan sistem seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap organisasi/lembaga pendidikan, supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

A. Konsep Dasar Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Pengertian Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Secara etimologi kata "seleksi" didefinisikan dalam kamus bahasa Indonesia,¹ sebagai kegiatan pemilihan untuk mendapatkan yang terbaik; metode dan prosedur yang dipakai oleh bagian personalia waktu memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan. Adapun, menyeleksi, maknanya menyaring; memilih. Penyeleksian adalah proses, cara, perbuatan menyeleksi selektif dengan melalui seleksi atau penyaringan; secara dipilih; mempunyai daya pilih.

Secara Harpiah, proses pengambilan keputusan untuk memilih individu yang akan mengisi suatu jabatan yang didasarkan penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut Tujuan utama seleksi adalah mengisi kekosongan jabatan dengan personel yang memenuhi persyaratan yang ditentukan sekaligus untuk membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai.

Para ahli mendefinisikan "seleksi", diantaranya Malayu Hasibuan (dalam Jahari): mendefinisikan "seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi Pendidik dan Tenaga Kependidikan lembaga. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari lembaga bersangkutan.

Menurut Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram,² "tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para

¹ Tim Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Diknas, 2008), 1292

² Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 62

³ Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Politeknik Bandung Press, 2000), 53

Dalam konteks seleksi penerimaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, kejujuran menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh pimpinan, pengelola atau penyelenggara seleksi pegawai. Seorang pimpinan, pengelola atau penyelenggara memiliki legitimasi untuk menetapkan banyak kebijakan, termasuk kebijakan dalam seleksi penerimaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Dalam konteks ini, peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecurangan sangat terbuka lebar. Namun jika memiliki prinsip kejujuran, maka tentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan perilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan. Konsekuensi bagi lembaga/sekolah yang dipimpin oleh seorang manajer yang jujur tentu lembaga/sekolah itu akan mendapatkan hak sesuai dengan peruntukan yang diberikan kepadanya. Program-program pemerintah yang saat ini banyak berpihak kepada pengembangan kualitas, tentu akan tepat sasaran dan peningkatan kualitas pendidikan yang diharapkan akan menjadi sebuah keniscayaan dan tidak akan banyak mengalami kebocoran dana atau penyalahgunaan wewenang.

b. Sikap Cermat/Hati-hati

Asas bertindak cermat (principles of carefulness), yaitu asas yang memperingatkan agar aparaturnegara (pemimpin), senantiasa bertindak hati-hati agar tidak menimbulkan kerugian bagi warga masyarakat. Hati-hati atau mawas diri yang disebut Al-quran dengan istilah "*al-hadzar*". Sikap itu merupakan "*akhlaqul quran*" yang sepatutnya dimiliki oleh mereka yang mengaku berakal (*ulul albab*). Sikap itu juga merupakan implemmentasi dari kesyukuran seorang hamba atas segala nikmat yang lahir maupun yang batin. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an;

أَمَّنْ هُوَ قَائِمٌ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي
الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: "(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia senantiasa cemas dan khawatir akan (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat TuhanNya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran." (QS. Az-Zumar [39]: 9)

Ayat ini merupakan salah satu dari 12 ayat yang berbicara tentang urgensi dan keutamaan sikap hati-hati, waspada, mawas diri—yang disebut Alquran dengan istilah "*al-hadzar*". Sikap itu merupakan "*akhlaqul quran*" yang sepatutnya dimiliki oleh mereka yang mengaku berakal (*ulul albab*). Sikap itu juga merupakan implemmentasi dari kesyukuran seorang hamba atas segala nikmat yang lahir maupun yang batin. Fiman Allah SWT., dalam dalam Al-Quran Surat Luqman: 20;

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَاهِرَةً
وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا بَحْثِ مُنِيرٍ

Artinya: "Tidakkah kamu perhatikan sesungguhnya Allah telah menundukkan untuk (kepentingan) mu apa yang di langit dan apa yang di bumi dan menyempurnakan untukmu nikmat-Nya lahir dan batin. Dan di antara manusia ada yang membantah tentang (keesaan) Allah tanpa ilmu pengetahuan atau petunjuk dan tanpa Kitab yang memberi penerangan." (QS. Luqman [31]: 20).

Tentunya, masih segar dalam ingatan kita sederetan peristiwa yang relevan dengan ayat-ayat tentang *hadzar* yang menuntut kita agar lebih berhati-hati, waspada, dan mawas diri, baik terhadap segala bentuk kemaksiatan yang terjadi sekitar kita maupun terhadap musuh yang selalu mengintai. Betapa peringatan dan cobaan Allah justru datang saat kita lalai, saat kita terpesona dengan tarikan dunia, dan saat kita tidak menghiraukan ajaran-ajaranNya. Sebenarnya sudah cukup banyak peringatan Allah untuk kita waspadai agar cobaan Allah tidak terjadi kembali. Namun, memang hanya orang-orang yang selalu waspada seperti yang digambarkan dalam ayat di atas yang mampu mengambil hikmah dan pelajaran dari setiap peristiwa yang terjadi. Saatnya kita lebih

untuk tidak pergi lebih lanjut dalam mengejar pekerjaan, dapat mengurangi omset dan mempekerjakan dan biaya pelatihan oleh penyiangan dari orang-orang yang tidak ingin jenis pekerjaan badan telah menawarkan.

6. Keputusan Penyeleksian (*Selection Decision*)

Setelah mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dan memenuhi semua persyaratan yang ditentukan, langkah yang paling penting dalam proses seleksi adalah keputusan pemilihan. Keputusan pemilihan diambil berdasarkan hasil dari wawancara awal, pengujian seleksi, wawancara kerja dan pemeriksaan latar belakang dan pemeriksaan referensi serta evaluasi medis. Di proses inilah perusahaan akan memutuskan apakah pelamar tersebut diterima sebagai karyawan atau tidak.

7. Surat Pengangkatan (*Appointment letter*)

Langkah paling terakhir dalam tahap Seleksi adalah mengangkat pelamar yang sudah terpilih menjadi karyawan dengan menerbitkan surat pengangkatan atau *appointment letter*. Manajer Personalia dapat melakukan pengambilan keputusan berdasarkan informasi dari sistem. Hasil tes berupa karakteristik dari calon pelamar dapat dijadikan dasar untuk menentukan posisi pekerjaan bagi calon pelamar. Meskipun demikian, jika pelamar tidak dapat memperoleh posisi yang diinginkan, sistem pakar dapat memberikan posisi yang lain sesuai dengan hasil tes yang didapatkan atau juga dapat memiliki posisi yang memungkinkan pelamar bisa memiliki posisi yang sesuai dari hasil tes pelamar.

Penempatan pegawai berarti pelamar diputuskan untuk memegang suatu jabatan dalam perusahaan yang didahului dengan proses orientasi, yaitu mengenalkan tenaga kerja pada perusahaan. Pegawai baru diberikan penjelasan tentang pekerjaannya, sejarah perusahaan, produksi perusahaan, hak dan kewajiban tenaga kerja, kondisi pekerjaan, upah dan

gaji personalia, tujuan orientasi ini adalah untuk menumbuhkan perasaan bangga dan rasa bangga dan rasa memiliki tenaga kerja terhadap perusahaan tersebut

Penempatan, orientasi, dan induksi pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang.

BAB 6

PENGANGKATAN, ORIENTASI, DAN PENEMPATAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengangkatan, penempatan, orientasi, dan induksi pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Secara administratif mengangkat pelamar yang sudah terpilih menjadi karyawan dengan menerbitkan surat pengangkatan (SK) atau *appointment letter*. SK, merupakan bentuk pengambilan keputusan berdasarkan informasi dari sistem. Hasil tes berupa karakteristik dari pelamar dapat dijadikan dasar untuk menentukan posisi pekerjaan bagi calon pelamar.

Penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang. Sekalipun seorang calon pegawai telah ditetapkan, dia belum secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai belum mempunyai pengalaman praktis dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah. Karena, semua pengetahuan yang pernah diperoleh tidak hanya diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Keadaan serupa itu sangat disadari oleh pihak pimpinan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar pada waktunya dia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

A. Pengangkatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Pengangkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Secara etimologi kata "pengangkatan" kata dasar "angkat" menggunakan awalan pe- dan akhiran -an. Dalam Kamus bahasa Indonesia kata "angkat" diartikan mengangkat (membawa ke atas; menaikkan; meninggikan): Adapun, kata "pengangkatan" diartikan sebagai proses, cara, perbuatan mengangkat hal mengangkat.¹

Pengangkatan pegawai merupakan penempatan karyawan pada suatu jabatan atau pekerjaan baru. Prinsip pengangkatan adalah mempertimbangkan efektivitas, peraturan ketenagakerjaan dan menghindari separation. Pengangkatan dilakukan setelah calon karyawan lulus dalam seleksi dan ditempatkan pada unit yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Tujuan pengangkatan Pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan karyawan, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan karyawan. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat disiapkan, digunakan ketika merekrut pelamar lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi.²

Dalam masyarakat, tenaga kependidikan masih dianggap mempunyai dua arti yaitu guru yang ada dalam masyarakat (informal) seperti guru mengaji, ustad maupun orang tertua atau disegani dalam masyarakat tersebut. Yang kedua yaitu tenaga kependidikan formal yaitu guru yang ada dalam sekolah-sekolah. Namun peran guru disini tidak hanya di sekolah saja tetapi juga di lingkungan masyarakatnya sehari-hari.

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Diknas, 2008) 71-72.
² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan ketiga, (Bandung: Mandar Maju, 2014), 25.

berbeda di lingkungan organisasi (privat atau publik) dalam melakukan rekrutmen yaitu sebagai berikut²³

a. Berdasarkan pasif tanpa diskriminatif

Sikap ini dimaksudkan adalah komitmen para eksekutif di lingkungan organisasi untuk meniadakan perbedaan dan memperlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji, dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja. Rekrutmen tidak membedakan ras, jenis kelamin, suku, agama, dari para pelamar. Satu-satunya dasar yang diperlukan dalam rekrutmen adalah proses seleksi yang sama bagi semua calon/ pelamar.

b. Berdasarkan perbedaan

Rekrutmen dilakukan oleh organisasi dengan cara aktif mengelompokkan para pelamar dengan hanya menerima kelompok tertentu. Tidak seorang pun pelamar untuk bekerja yang dapat menolak diskriminasi bilamana latar belakang dan kondisinya sekarang tidak sesuai dengan kelompok yang akan diterima.

c. Berdasarkan prioritas

Rekrutmen dilakukan oleh organisasi dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu. Cara ini tidak mumi diskriminasi dan disebut dengan cara penjatahan lunak.

d. Berdasarkan sistem penjatahan

Rekrutmen ini dilakukan oleh organisasi dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu. Rekrutmen tidak dilakukan bilamana tidak ada pelamar dari kelompok tersebut.

7. Aspek – aspek Orientasi Tenaga Kependidikan

Hal-hal khusus yang berhubungan dengan tenaga kependidikan yang perlu diketahui oleh tenaga kependidikan adalah:

- a. Kondisi kerja
- b. Upah dan jaminan sosial
- c. Program kesehatan dan keselamatan
- d. Program pelayanan
- e. Uraian jabatan (Job Description)
- f. Tempat dan peralatan kerja
- g. Teman/bawahan dalam bekerja
- h. Yang sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri.

Menurut Martoyo, ada beberapa aspek yang tercakup dalam program orientasi, yaitu:²⁴

Tabel 6.1 Aspek yang tercakup dalam program orientasi

No	Masalah	Sub Masalah
1	2	3
1.	Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Sejarah singkat organisasi b. Nama dan jabatan para pimpinan c. Layout fasilitas-fasilitas yang tersedia d. Periode percobaan e. Kebijakan-aturan dan aturan perusahaan f. Peraturan-peraturan disiplin g. Buku pedoman pegawai
2	Staff Pelaksanan	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan b. Pelatih c. Rekan sekerja d. Bagian bimbingan pegawai e. Tunjangan Pegawai, yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> f. Upah/gaji g. Cuti dan libur h. Jam istirahat i. Latihan dan pendidikan j. Konseling k. Asuransi l. Program pensiun m. Pelayanan organisasi terhadap pegawai n. Program rehabilitas

²³Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, 2005), 171

²⁴Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama (Yogyakarta: BPF 2007), 81

pengangkatan karyawan. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat disiapkan, digunakan ketika merekrut pelamar lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi.³⁰

2. Kepentingan Orientasi terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijakan-kebijakannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka.³¹ Ardana, dan Utama³² menyatakan orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Orientasi merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dapat disimpulkan orientasi kerja adalah suatu proses pengenalan tenaga kerja baru terhadap tugas dan tanggung jawab, ruang lingkup, serta aturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi.

Orientasi kerja dalam sebuah organisasi diberikan agar pegawai mampu mengenal dan beradaptasi dengan organisasi, serta mengetahui dan terampil saat menjalankan tugas dan pekerjaan dari organisasi. Orientasi tersebut biasanya diberikan kepada pegawai baru. Setiap pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing-masing dan kemungkinan besar pegawai satu dan lainnya

³⁰ Sedamayanti, *Sumber Daya Manusia*, 25,

³¹ Sunyoto, Danang.. *Sumber Daya Manusia. Teori, Kuisisioner, dan Analisis data* Cetakan 1. (Yogyakarta : CAPS, 2012),127

³² Ardana, I Komang., Mujati dan Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). 82

mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula dan apabila orientasi yang dipersiapkannya ini dapat tercapai maka pegawai ini akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal. Orientasi juga berhubungan dengan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

3. Kepentingan Penempatan terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut³³

Penempatan juga merupakan faktor penting dalam menilai kinerja pegawai. Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas kepada tenaga kerja dan dijalankan secara bersama-sama dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Salah satu faktor yang mempengaruhi penempatan adalah latar belakang pendidikan pegawai untuk itu, prestasi akademik yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam penempatan.

³³ Ardana, dan Utama. *Manajemen Sumber* . 86

BAB 7

PEMBERDAYAAN & PENGORGANISASIAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang tersedia di sekolah, merupakan input yang sangat besar pengaruhnya dalam proses belajar serta prestasi akademik siswa. Pemberdayaan pendidik (guru) dan tenaga kependidikan adalah upaya memberikan kesempatan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menggunakan dan mengembangkan potensi keilmuan, profesionalitas, pengalaman yang dimilikinya agar dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas, dan pada akhirnya meningkatkan prestasi akademik siswa.

Program pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan harus diarahkan kepada upaya yang memungkinkan pendidik dan tenaga kependidikan memberikan layanan yang prima kepada siswa serta mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari masyarakat. Guru sebagai pihak yang memberikan berbagai hal yang dibutuhkan siswa seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Ini menunjukkan bahwa keberadaan guru sangat penting sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mendewasakan siswa baik untuk dirinya maupun untuk pihak lain kelak. Materi pelajaran merupakan unsur utama dan penting dalam proses pembelajaran atau pendidikan. Keberadaan guru dan siswa tidak bermakna tanpa materi yang dibelikan. Materi pelajaran tersebut tentu saja materi yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan siswa. Jadi sebelum dibelikan kepada siswa, terlebih dahulu disusun sedemikian rupa agar materi tersebut dapat dipahami dan dicerna oleh siswa, sehingga bermanfaat bagi kelangsungan hidupnya

A. Konsep Dasar Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Batasan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Secara etimologi, kata "pemberdayaan" bentuk kata kerja berasal dari kata dasar "daya" berawalan pe- dan akhiran -an "daya" artinya kemampuan untuk melakukan sesuatu atau bertindak; kekuatan; tenaga (yang menyebabkan sesuatu bergerak dsb); diartikan pula sebagai ikhtiar; upaya.¹ Secara harfiah "pemberdayaan" adalah upaya membangun daya atau potensi manusia dengan upaya mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya".

Para ahli mendefinisikan pemberdayaan, diantaranya; Ite (dalam Rusdiana),² mengemukakan bahwa pemberdayaan mengacu pada kata "*empowerment*" yang berarti memberi daya, atau memberi *power*" (kuasa), "*empowerment aims to increase the power of disadvantage*", dimana pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan kekuasaan atas mereka yang kurang beruntung.

Menurut Robinson "*empowerment*" (pemberdayaan), adalah suatu proses pribadi dan sosial suatu pembebasan kemampuan pribadi, kompetensi, kreatifitas dan kebebasan bertindak.³ Dari definisi tersebut terlihat ada tiga makna yang terkandung dalam "pemberdayaan" yaitu: mengembangkan kemampuan, mengubah perilaku, dan mengorganisir individu maupun sosial. Pemberdayaan dalam hal ini memiliki arti memperkuat potensi atau daya serta berupaya untuk mengembangkan kemampuan profesionalitasnya.

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas, 2008), 326

² A. Rusdiana. *Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan*. (Bandung: Insan Komunika, 2012), 71

³ M. Ihsan Dacholfany "Pemberdayaan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Non Formal Di Metro Lampung (Studi Kasus Pkbrn Al-Suroya) *Jurnal TAPIS*, 02:1 (Juni, 2018), 49

c. Kompetensi

Kompetensi adalah prinsip utama dalam manajemen Islam. Kompetensi yang dimaksud di sini adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh personal sebagai bagian dari organisasi atau bagian dari suatu proses kerja, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Kompetensi yang dimaksud dapat berupa kompetensi kognitif, yakni kemampuan pengetahuan dan daya analisis, kompetensi sikap seperti keberanian, kejujuran, dedikasi atau loyalitas, disiplin dan sebagainya, serta kompetensi keterampilan yang melingkupi kecakapan, ketepatan dan kecepatan dalam melakukan suatu pekerjaan¹¹. Fiman Allah dalam surat *an-Naml* misalnya dapat kita ambil pelajaran mengenai prinsip ini.

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا اْلأَيْمِيْنَ يَتَرْتَابِيْنَ عَلَيْهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُوْا بِسَلِيْمٍ ﴿٣٨﴾ قَالَ
عَفِيْتُ مِنَ الْغَيْبِ إِنَّا بِأَيْمَانِكُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُوْمَ مِنْ تَحْتَايْكَ وَلَوْ أَنَّكَ لَقَوَيْتَ
أُمَّةً ۝ ﴿٣٩﴾

Artinya: "(38). berkata Sulaiman: "Hai pembesar-pembesar, siapakah di antara kamu sekalian yang sanggup membawa sungsangananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri". (39). berkata 'Ifrit (yang cerdik) dari golongan jin: "Aku akan datang kepadamu dengan membawa sungsana itu kepadamu sebelum kamu berdiri dari tempat dudukmu; Sesungguhnya aku benar-benar kuat untuk membawanya lagi dapat dipercaya". (QS. An-Naml [27]: 38-39).

3. Tujuan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Secara umum, tujuan dari pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial yaitu individu maupun masyarakat yang berdaya, memiliki kekuasaan atau pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri, mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian,

¹¹ Kholid Musyaddad. "Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam" *Jurnal Edu Physic*. 4:12 (Desember, 2015), 133

berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.¹² Secara khusus pemberdayaan bertujuan:¹³

a. Mengembangkan kemampuan

Agar SDM yang dimiliki oleh organisasi menjadi lebih berdaya. Hardina, dkk., (dalam Kusumaningrum, dkk.)¹⁴, menyatakan bahwa: ".the purpose of the empowerment approach is to help people overcome feelings of powerlessness by acquiring power". Maksudnya "tujuan dari pendekatan pemberdayaan adalah untuk membantu orang mengatasi perasaan tidak berdaya dengan memperoleh kekuatan"

b. Mengubah perilaku

Menjalankan sistem pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sesungguhnya bertujuan untuk mewujudkan sebuah sistem organisasi sekolah menjadi lebih terintegrasi. Sungguh memerlukan keteraturan. Hal ini akan terwujud jika pengelolaannya dilakukan secara komprehensif dan kontinuitas dengan mempertimbangkan berbagai aspek-aspek penunjang terkait pendidik dan kependidikan.

Menurut Pidarta, "Perubahan yang dipelopori oleh lembaga pendidikan secara sistematis dan terarah untuk jangka panjang membutuhkan waktu, biaya, tenaga dan sumber-sumber lain untuk masa yang lama."¹⁵ Dengan pengelolaan yang baik dan sistematis, maka diharapkan akan terbentuk tenaga pendidik dan kependidikan yang saling bersinergi karena memiliki fungsi dan tugas-tugas yang saling menunjang satu sama lain.

c. Mengorganisir individu maupun sosial

Sistem manajerial, pembinaan dan pengembangan sudah mencakup bagian dari pengelolaan perencanaan, pengorganisasian

¹² Suhartono, Edi, *Pengembangan Keterampilan Bicara Anak Usia Dini*. (Jakarta: Depdiknas, 2005, hlm. 60)

¹³ M. Ihsan Dacholfany "Pemberdayaan Masyarakat, 60

¹⁴ Kusumaningrum, dkk. "Pemberdayaan Tenaga, 137

¹⁵ Made Pidarta. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2004). 8

keseimbangan antara menyelesaikan tugas pekerjaannya sendiri tetapi juga tidak kehilangan waktu untuk memantau pelaksanaan pemberdayaan.

2. Faktor Penghambat Pemberdayaan

Ada beberapa faktor internal maupun eksternal yang biasa menghambat pemberdayaan, Faktor tersebut biasa muncul sebelum maupun pada saat proses pemberdayaan. Faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut Cudron dalam Eka Sudarusman⁴³

a. Manajemen

Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanyamemperoleh pandangan tentang kerja dan hanya ikut terlibat dalam aktifitas pekerjaan.

b. Sikap Karyawan

Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan ketika mereka tidak tahu apa yang harus dia kerjakan nantinya. Keadaan ini dikarenakan tidak ada informasi yang jelas bagi karyawan itu sendiri.

c. Kemampuan

Ketidaktahuan dan ketidakmampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara baik. Dalam hal ini keterampilan dan kemampuan karyawan menjadi sesuatu yang penting.

d. Kesalahan

Banyak membuat kesalahan dengan memberi tantangan terlalu besar kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, sehingga karyawan merasa gagal dan tidak tergerak untuk beinisiatif kembali.

3. Model Strategi Alternatif Pemberdayaan Ford

Model strategi pemberdayaan berikut menawarkan alternatif pilihan dengan mempertimbangkan dua dimensi, yaitu *Job Content* dan

Job Context.⁴⁴ *Job Content* menggambarkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, sedangkan pengertian *Job Context* lebih luas, yaitu menggambarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi secara keseluruhan, serta setting organisasional dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dalam model ini manajer menginginkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui tahap-tahap: identifikasi masalah, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif, dan implementasi/tindak lanjut. Dengan menggunakan model ini memberikan keleluasaan bagi manajer untuk melakukan pemberdayaan dengan porsi dan kadar yang berbeda untuk setiap aktivitas dan karyawan yang berbeda pula. Berdasarkan dimensi *job content* dan *job context*, ada beberapa alternatif pilihan dalam usaha pemberdayaan karyawan, seperti yang ditampilkan pada gambar 1 yaitu:⁴⁵



Gambar: 1 Model Pemberdayaan Ford, Robert
Sumber: diadaptasi dari Ford dikembangkan

⁴³Sударusman, Eka, "Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan", *Jurnal Fokus Bionomi*, 3:2. (Agustus, 2004), 99

⁴⁴Ford, "Empowerment: A matter", 23.

⁴⁵Sударusman, "Pemberdayaan sebuah", 100:

Berdasarkan dimensi *job content* dan *job context* Gambar: 1 , mengindikasikan bahwa:

- a. *No Discretion*, menggambarkan tugas dan pekerjaan yang rutin dan berulang-ulang. Pekerjaan dirancang dan dipantau oleh orang lain, karyawan tidak ikut merancang pekerjaan. Pemantau juga diserahkan kepada orang lain, sehingga tidak ada kewenangan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan *job content* dan *job context*.
- b. *Task Setting*, yaitu karyawan diberikan tanggung jawab penuh terhadap keputusan mengenai *job content* dan sedikit tanggung jawab terhadap *job context*. Karyawan diberdayakan dalam membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Manajemen menetapkan misi dan tujuan, sedangkan karyawan diberdayakan untuk mengupayakan cara terbaik untuk mewujudkannya. Karyawan diharapkan dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya secara terus-menerus untuk memperbaiki tugas pekerjaannya.
- c. *Participatory Empowerment*, karyawan dilibatkan dalam sebagian pengambilan keputusan atas *job content* maupun *job context*. Biasanya dilibatkan dalam identifikasi masalah, pengembangan alternatif dan rekomendasi alternatif terbaik dalam *job content*. Mereka juga dilibatkan untuk aktivitas yang sama didalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *job context*.
- d. *Mission Defining*, karyawan diberdayakan untuk memutuskan *job context* saja, dan tidak perlu untuk *job content*. Contoh untuk model pemberdayaan ini adalah ketika tugas dikerjakan oleh pihak lain.
- e. *Self-Management*, yaitu memberikan wewenang penuh kepada para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai *job content dan job context*. Dalam model ini dibutuhkan kepercayaan atas kemampuan

karyawan untuk menggunakan pemberdayaan guna meningkatkan efektifitas organisasi. Diperlukan pula keterlibatan tinggi dari para karyawan dalam pengembangan misi dan tujuan organisasi, kepercayaan atas kesiapan, keinginan dan kemampuan untuk membuat keputusan.

BAB 8

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengembangan kompetensi merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkariir. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari kariir terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti. Walaupun kompetensinya pas-pasan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu yang meliputi motif, karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan. Dalam kompetensi diperlukan perencanaan karir untuk mengidentifikasi kompetensi di tingkat yang berbeda, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk mencapai keberhasilan individu dalam organisasi.

Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya.

Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, antara lain pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran dan lain sebagainya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi merupakan kewajiban dari setiap instansi pemerintah untuk memenuhi hak setiap ASN.

A. Konsep Dasar Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Makna dan Hakikat Kompetensi

Secara etimologis kata "kompetensi" berasal dari kata "kompeten" artinya cakap mengetahui; berwenang; berkuasa (memutuskan, menentukan) sesuatu. "Berkompeten" artinya mempunyai kompeten. Adapun "Kompetensi", adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Sedangkan "berkompetensi" maknanya mempunyai kompetensi.¹

Para ahli mendefinisikan "kompetensi" diantaranya:² Holmes menyebutkan bahwa: "*A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate*". Maksud Holmes, "Kompetensi adalah deskripsi tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan oleh seseorang yang bekerja di bidang pekerjaan tertentu. Ini adalah deskripsi tindakan, perilaku atau hasil yang harus dapat ditunjukkan oleh seseorang". Kemudian, Louise Moqvist mengemukakan bahwa "*competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work*". Maksudnya "Kompetensi telah didefinisikan berdasarkan keadaan aktual yang berkaitan dengan individu dan pekerjaan".

Dari kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*)

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas, 2008), 743

² A. Rusdiana & Y Haryati. *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 82

aktivitas individu. Teori Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marhot, dalam Pradityo). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 1, berikut:²³



Gambar 1
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Marhot (dalam Pradityo, 2017)

Gambar 1, mengidkasikan hipotesis Maslow tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Kebutuhan keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- a. Kebutuhan sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- b. Kebutuhan Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- c. Kebutuhan Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri

Motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi karyawan termasuk

ASN, pada suatu organisasi atau instansi tertentu adalah untuk mencari nafkah.

b. Pengembangan Kompetensi sebagai kewajiban Pegawai (ASN)

Manusia tidak bisa lepas dari pekerjaan. Manusia diciptakan oleh Tuhan bukan hanya sebagai hiasan pekerjaan saja, tetapi juga makhluk yang harus bekerja dan berusaha, dengan kemampuan yang telah Tuhan berikan kepada pribadi setiap insan. Bukan hanya sekedar bekerja untuk mengabdikan kepada Allah, namun juga bertujuan untuk mempertahankan hidup agar lebih baik. Maka manusia diharuskan untuk memiliki etos kerja yang tinggi dan usaha, agar bisa merubah kehidupannya menjadi lebih baik. Kebutuhan-kebutuhan itu tidak dengan sendirinya dapat terpenuhi. Manusia harus berusaha memperoleh pemenuhan kebutuhan itu melalui usaha dan bekerja. Bekerja adalah *firah* dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman *tauhid*, bukan saja menunjukkan *firah* seseorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat diinya sebagai hamba Allah.²⁴

Tujuan bekerja setiap orang berbeda-beda, tergantung pada niatnya. Sebagian orang tidak menghadirkan rasa religius dalam niat bekerjanya akan berakibat tidak merasa bahagia dalam bekerja, mereka hanya mendapat tujuan dari bekerjanya atau cukup secara jasmani namun tidak bahagia batinnya. Al Qur'an telah menegaskan bahwasanya yang perlu dicari adalah keutamaan dan keidhaan.

وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

Artinya: "...dan diantara manusia ada orang yang mengorbankan diinya karena mencari keridhaan Allah, dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya".(Q.S al-Baqarah [2]: 207).

²³ Pradityo "Urgensi Program, 19

²⁴Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995), 2

Upaya peningkatan kompetensi profesional guru dapat dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran.

Dengan demikian, jelas bahwa supervisi dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari yaitu mengelola proses belajar mengajar dengan segala aspek pendukungnya sehingga berjalan dengan baik.

3) Kunjungan Kelas

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, kepala sekolah secara berkala perlu mengadakan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan tingkat keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi tersebut dapat diketahui kelemahan sekaligus kelebihan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada dan meningkatkan kelebihannya dalam melaksanakan pembelajaran.

4. Model Stregi Alternatif Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang Efektif Efektif

Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan bagian dari pengembangan sumberdaya manusia pada umumnya, untuk hal itu Nasir Usman, menyarankan bahwa untuk pengembangan guru dalam lembaga pendidikan secara efektif dapat dilaksanakan melalui strategi pengembangan SDM yang dikonsepsikan oleh Werder ann Davis, dalam gambar 8.1, berikut:²³

²³ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru: Konsep, Teori dan Model*, (Bandung: Itapustaka Media Perintis, 2012) hlm. 110



Gambar 8.1
Model Alternatif Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Sumber: Werther ann Davis, 1996

Gambar 8.1, mengindikasikan bahwa strategi untuk pengembangan guru dalam lembaga pendidikan secara efektif dapat dilakukan melalui:

a. Analisis kebutuhan

Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (needs assessment) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (organisational analysis), analisis pekerjaan (job analysis), dan analisis individual (individual analysis).

BAB 9

PENGEMBANGAN KARIR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi/lembaga pendidikan memegang peranan penting bagi kemajuan organisasi/lembaga pendidikan. Perjalanan karir pendidik dan tenaga kependidikan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam organisasi/lembaga pendidikan, sampai masa jabatannya berakhir. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi.

Bagi pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras untuk mengembangkan karirnya maka pendidik dan tenaga kependidikan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Pemberian motivasi kerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan dari organisasi/lembaga pendidikan merupakan hal yang tidak kalah penting dalam organisasi/lembaga pendidikan. Dengan adanya kemauan yang tinggi dari diri pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan maka akan memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi. Untuk itu pimpinan organisasi/lembaga pendidikan dapat memberikan berbagai ketrampilan atau pelatihan yang dapat mendorong kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi. Dalam pengembangan kompetensi juga diperlukan perencanaan karir untuk mengidentifikasi kompetensi di tingkat yang berbeda, kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk mencapai keberhasilan individu dalam organisasi.

A. Konsep Dasar Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Batasan Pengembangan Karir

Secara etimologis kata "karir" diartikan karir-karier-karisma keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Karismatik bersifat karisma, merupakan salah satu penampilannya yang dianggap orang, misalnya cara berpidatonya yang berapi-api yang dapat memukau para pendengarnya.¹

Menurut Ruky (dalam Megita), karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan seseorang (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan interpretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja.

Secara normatif, karir menunjuk pada pekerjaan seseorang dalam organisasi kerja. Secara Islami, tentunya konsep organisasi kerja yang dimaksud tidak hanya pada organisasi bisnis semata. Lebih luas karir juga bisa terjadi pada lapangan organisasi sosial dan keagamaan. Malahan, bagaimana prestasi karir bisnis, sosial dan keagamaan itu terintegrasi dalam bingkai karir secara normatif sebagai *religious calling*. Islam mengajarkan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas, 2008), 643.
² Ni Made Candra Megita Atma Negara "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014" *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*. 4 :1 (April, 2014), 11.

Tabel 9.3

Tahapan karir pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai

Tahap	Kebutuhan Tugas	Kebutuhan Emosional
Coba-coba	<ul style="list-style-type: none"> Beraneka ragam tugas dan aktifitas Eksplorasi diri 	<ul style="list-style-type: none"> Berusaha menentukan pilihan pekerjaan yang sesuai Mulai menemukan jati diri
Kemampuan dan atau kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan yang menantang Pengembangan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu (spesialisasi) Pengembangan inovasi dan kreativitas Pandah ke tugas baru setelah 3 atau 4 tahun 	<ul style="list-style-type: none"> Mulai mengenal persaingan dan belajar menghadapi berbagai kegagalan Menghadapi konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan kerja Berusaha mencari dukungan Mencapai kemandirian
Pertengahan	<ul style="list-style-type: none"> Upsking keterampilan teknis yang pernah dikuasai Pengembangan ketrampilan mahluk dan membimbing pegawai yang lebih junior Rotasi ke pekerjaan baru yang memerlukan ketrampilan baru Pengembangan wawasan yang lebih luas dan memperjelas perannya dalam organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Penyaluran perasaan yang dalam manusia yang berumur setengah baya Penataan kembali pola berpikir tentang diri sendiri dalam hubungannya dengan pekerjaan, keluarga dan nafsu untuk masyarakat Mulai mengurangi ambisi dan nafsu untuk berkompetisi
Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> Rencana untuk pensiun Pergeseran dari peran kekuasaan ke peran yang lebih berifat pembimbing Pencarian kader pengganti Mulai aktif kegiatan di luar organisasi tertentu (spesialisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> Mendukung dan membantu orang lain agar bekerja lebih baik Mengembangkan identitas diri di berbagai kegiatan di luar organisasi

Sumber: Mila Badriyah, 2019 (dimo difikasi)

Tabel 9.3, di atas mengindikasikan bahwa kebutuhan pegawai dalam hubungannya dengan pengembangan karirnya tidak selalu sama disuatu waktu tertentu. Secara umum, dapat kita katakan bahwa semakin matang seseorang semakin berubah kebutuhan pegawai itu, kearah yang lebih mapan, dan menjauh dari ambisi-ambisi untuk berkompetisi.

Ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir individu. Tahap tersebut yaitu:¹⁷

¹⁷Jaja Jahari *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Bab 9: Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Pendidikan | 363

(a) Analisis Kebutuhan Karir Individu

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai, adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, agar dengan demikian karir pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya.

Pada dasarnya, analisis kebutuhan karir individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karir pegawai dapat diidentifikasi sebaik-baiknya.

Ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu *career by objective* (CBO) dan analisis peran kompetensi.

(1) *Career By Objective*

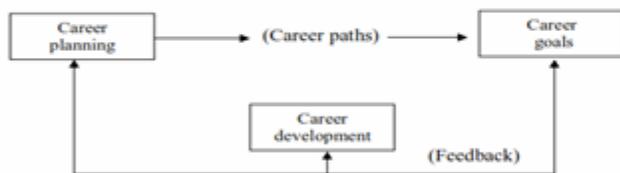
Melalui cara pertama (CBO), pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri, yaitu:

- Dimana saya saat ini ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai mengingat kembali apa saja yang pernah dicapainya di masa lalu, dan kegagalan apa saja yang pernah dialaminya. Dengan kata lain, pertanyaan ini menggiring si pegawai untuk mengkaji kembali perjalanan hidup yang pernah ia lalui, serta memberi tanda pada bagian – bagian terpenting dalam perjalanan hidup itu, di mana ia sukses, di mana pula ia gagal.
- Siapa saya ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab:
- Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
- Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud

Darul Hikam, 2018), 157.

Seperti yang kita lihat pada gambar di atas karyawan menentukan sasaran dan tujuan karirnya dan melalui pengembangan karir, instansi dan karyawan dapat mengembangkan diri secara optimal.

Pengembangan karir adalah perbaikan/pengembangan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadinya. (1) Perencanaan karir itu tidak dapat dipisahkan dari pengembangan karir. (2) Pelaksanaan pengembangan karir untuk mencapai sasaran karirnya seorang karyawan, melalui jalur-jalur karir yang harus ditempuhnya. Di lain pihak instansi membantu/memfasilitasi karyawannya dalam mencapai sasaran karirnya dengan melengkapi karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai sasaran karirnya. Seperti tampak pada gambar 2, Kerangka Kerja Perencanaan dan Pengembangan Karir berikut:¹⁹



Gambar. 9. 2

Kerangka Kerja Perencanaan dan Pengembangan Karir

Sumber: diadaptasi dari (Bernardin & Joyce E. A Russel, 2003)

Gambar 9.2, di atas, mengindikasikan bahwa Kerangka Kerja Perencanaan dan Pengembangan Karir meliputi:

- 1) Sasaran/tujuan karir adalah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.
- 2) Perencanaan karir adalah di mana seorang karyawan memilih sasaran karir/jalur-jalur karir untuk mencapai sasaran karir tersebut

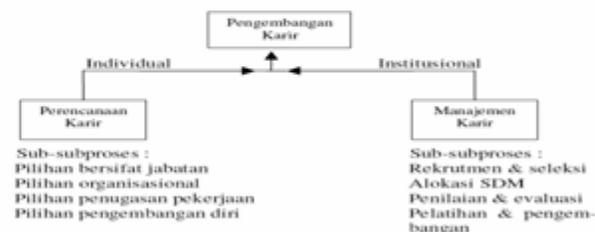
¹⁹Bernardin, dan Russel. *Human resource management*, 195.

- 3) Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan karyawan untuk mencapai rencana karir pribadinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan usaha perbaikan karir dan usaha perbaikan pribadi yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai sasaran karirnya melalui jalur-jalur karir yang tersedia yang ditetapkan terlebih dahulu pada saat perencanaan karir.

c. Perbedaan tanggungjawab Manajemen karir individu dan karir Organisasi

Menurut Simamora (dalam Rusdiana), ada perbedaan tanggung jawab antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar 9.3, berikut²⁰



Gambar 9.3

Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir
Sumber: diadaptasi Simamora (Rusdiana, 2013)

Gambar 9.3, di atas, mengindikasikan bahwa pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual dan perencanaan karir organisasional. Seperti ditegaskan Mondy, (dalam Badriyah)²¹, bahwa perencanaan karir individual dan

²⁰A. Rusdiana, *Manajemen Suberdaya Manusia: untuk meraih Keunggulan Kompetitif*, (Bandung: Arsad Press, 2013), 96

²¹Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (cat ke-3)* (Bandung: 370 |

BAB 10

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pendidikan dan pelatihan atau *training* dalam pengembangan karir pegawai mempunyai dua dimensi utama yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya harus dikembangkan secara tepat, simultan dan berkelanjutan, menjadi *learning organization* dan tumbuh-berkembang-maju, karena didukung oleh pegawai/karyawan yang terus menurus mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Komponen utama berinteraksi langsung dengan berbagai komponen lainnya, seperti peserta pelatihan, kurikulum, metode, media, waktu, proses pembelajaran, lingkungan dan lain sebagainya adalah pelatih/fasilitator yang memiliki kompetensi baik dari sisi substansi maupun metodologi pelatihan.

Sebagian orang memandang pendidikan pelatihan hanya semata-mata dinilai pada aktivitas pelatihan dan interaksi antara *trainer* dengan peserta pelatihan untuk memahami materi pelatihan yang telah disusun. Apabila hanya itu saja yang dilakukan, maka dampak dari pelatihan hanya akan terasa selama beberapa minggu saja, atau bahkan hanya beberapa hari saja. Pelatihan yang diberikan kepada peserta tidak hanya semata-mata bergantung pada interaksi antara *trainer* dan peserta saja. Sejatinya pelatihan bersifat menyeluruh (*front to end*). Pendidikan dan pelatihan sama-sama merupakan proses belajar-mengajar, dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Akan tetapi persamaan antara pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari proses belajar, sedangkan perbedaan-perbedaan antara kedua istilah tersebut, baik dalam arti konsepsi, sasaran maupun orientasinya.

A. Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Batasan Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Makna dan Hakikat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah usaha sistematis yang diselenggarakan, yang dibuat oleh sesuatu masyarakat untuk menyampaikan pengetahuan, nilai sikap dan kemahiran kepada ahlinya, usaha mengembangkan potensi individu dan perubahan yang berlaku dalam diri manusia. Ranupanoyo, (dalam Rusdin), mengartikan pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan seseorang menjadi dirinya sendiri atau proses mendefinisikan dan mendefinisikan keberadaan diri sendiri di tengah-tengah lingkungannya.¹ Menurut Simanjuntak², pelatihan merupakan suatu kegiatan dalam maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari suatu lembaga atau organisasi.

Hadipoerwono,³ memandang "pelatihan" adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

¹ Rusdin. "Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru Di Smp Negeri 02 Linggang Bigung" *Jurnal Administrative Reform*, 5:4, (Desember, 2017), 203

² Payaman J. Simanjuntak, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2005), 152

³ Hadipoerwono, *Tata Personalia*, cetakan ke 5, (Bandung: Djambatan, 1999), 76

dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.²² Dengan Pendidikan dan pelatihan agar pegawai tersebut memiliki keterampilan dan keahlian serta mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik. Karena itu dilakukannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dengan tujuan untuk merubah sikap dan perilaku pegawai serta memiliki kemampuan, keterampilan, kecakapan dan keahlian guna menunjang kegiatan organisasi..

b. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pemahaman terhadap istilah pendidikan dan pelatihan sering tumpang tindih, batasan antara keduanya seringkali kabur, karena keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu terjadinya perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan. Keduanya berhubungan dengan belajar dan perubahan pada diri manusia, tetapi berbeda terutama dalam hal tujuan khusus yang ingin dicapai.

Untuk hal itu, Miner (1992)²³ memandang bahwa pendidikan lebih terkait dengan tujuan-tujuan yang bersifat individual dan tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi (walaupun tujuan-tujuan tersebut bisa saja tumpang tindih), sedang pelatihan pada dasarnya berhubungan dengan peran khusus individu dalam organisasi. Pelatihan ditujukan untuk membantu individu agar berhasil menampilkan kinerjanya dalam suatu pekerjaan tertentu. Jadi, pertumbuhan mereka dan berbagai peran yang akan mereka mainkan di lingkungan sosial mereka menjadi titik awal dalam pendidikan, sedangkan pelatihan berawal dari kebutuhan dalam suatu pekerjaan tertentu yang akan dilakukan.

²² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang. *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. (pasal 1).

²³ Miner, J. B. *Industrial Organizational Psychology*. (Singapore: Mb. Graw Hill, 1992), 177

Lebih jauh Miner, menjelaskan bahwa proses pelatihan lebih dipusatkan pada pembelajaran dan perubahan pada suatu hal yang secara khusus dapat diterapkan pada suatu jabatan, melengkapi persyaratan jabatan yang dibutuhkan, dan efisien dalam hal waktu, biaya, dan sumber daya yang digunakan. Jadi, pendidikan lebih mengarah pada pengetahuan dan hal-hal yang bersifat umum dan terkait dengan kehidupan pribadi secara luas, sedangkan pelatihan mengarah pada ketrampilan berperilaku secara khusus dan ada ukuran benar atau salah. Pendidikan lebih diarahkan untuk memecahkan knowledge problems, sedangkan pelatihan lebih pada skill problems, dan keduanya digunakan secara bersama untuk memecahkan motivation problems. Dalam konteks dunia kerja secara tegas Miner, membedakan antara pendidikan dan pelatihan sebagaimana pada tabel 10.1. berikut²⁴

Tabel 10.1.
Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan 1	Pelatihan 2
Proses memperoleh pengetahuan atau informasi	Proses mengembangkan keterampilan untuk suatu pekerjaan atau tugas tertentu
Menekankan pada mengetahui	Menekankan pada melakukan
Menekankan pencapaian dengan membandingkan dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh orang lain	Menekankan pencapaian pada tingkat keterampilan tertentu yang bisa dilakukan
Menekankan pada cara pandang sistem terbuka, bahwa ada banyak cara yang bisa digunakan untuk mencapai suatu tujuan, berpikir kreatif dan kritis sangat dianjurkan	Menekankan pada cara pandang sistem tertutup, bahwa ada cara khusus yang benar atau salah dalam menunjukkan suatu ketrampilan
Menekankan pada mengetahui informasi yang tidak harus berhubungan secara langsung dengan pekerjaan atau karir tertentu	Menekankan pada tingkat kinerja pada suatu pekerjaan tertentu

²⁴ Miner, *Industrial Organizational*, 179

meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu. 7) Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Pelaksanaan program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan (need assessment), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan
 - 2) Pengembangan program pelatihan (development), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan
 - 3) Evaluasi program pelatihan (evaluation) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d. Melakukan Evaluasi/Penilaian Pendidikan dan Pelatihan

Evaluasi pelatihan, bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu pelatihan secara efektif dan efisien. Notoadmojo (2010:67), menyatakan bahwa setelah berakhir program pendidikan dan pelatihan sebaiknya dilakukan evaluasi. Evaluasi ini mencakup dua hal yaitu:

- 1) Evaluasi terhadap proses pelatihan meliputi: (a) Organisasi penyelenggara, misalnya: administrasi, akomodasi, konsumsi, ruangan, petugas dan sebagainya. (b) Penyampaian materi pelatihan, misalnya: relevansi maupun pengajar
- 2) Evaluasi terhadap hasil, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang disampaikan dapat dikuasai dan dimengerti oleh peserta pelatihan. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan pengetahuan, sikap, perilaku peserta pelatihan. Cara melakukan evaluasi: (a) Formal,

dengan menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan. (b) Informal, diskusi antara peserta dengan panitia.

Apabila Manajemen program Pendidikan pelatihan Pendidik dan tenaga Kependidikan disederhanakan tampak pada gambar 10.1, berikut:



Gambar 10.1,

Manajemen Program Di Klat Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Sumber: diadaptasi dari (Lynton dan Pareek dalam Swasta, Hidayat dan Nurasyiah 2017), dimodifikasi

2. Prosedur pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan

Prosedur pengelolaan Pendidikan dan pelatihan secara hierarkis dapat diuraikan sebagai berikut:³⁰

a. Identifikasi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Sebagai langkah awal, "mengelola program pelatihan" adalah penajagan dan analisis kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan pelatihan

³⁰Hasan, Basri dan A. Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 101-3

yang bersifat kelembagaan, kesatuan unit dalam lembaga atau kebutuhan pelatihan yang bersifat individual. Kebutuhan pelatihan ini dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu kebutuhan yang ada saat ini maupun kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang, sebagai akibat adanya berbagai perubahan. Di sisi lain, langkah ini disertai pula dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki sehingga memungkinkan pemmasalahan tersebut dapat dipecahkan.

Dalam tataran teknis, langkah pertama dan utama dalam mengelola pelatihan adalah menajagi dan mengetahui kebutuhan pelatihan serta sejauh mana kebutuhan tersebut perlu dipenuhi. Langkah ini merupakan langkah yang bersifat mutlak dan esensial. Mengingat pentingnya langkah ini, maka dalam melakukannya perlu perhatian dan persiapan yang matang. Pendekatan identifikasi kebutuhan pelatihan secara sistematis ini mempunyai relevansi yang jelas antara kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan atau persyaratan tugas.

Tujuan pendekatan pengelolaan program pelatihan sistematis ini adalah:

- 1) Meningkatnya prestasi kerja (kinerja) melalui perubahan pengetahuan dan keterampilan
- 2) Terukurnya biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang akan diperoleh (*Cost Benefit Ratio*)
- 3) Spesifikasi tujuan pelatihan sesuai dengan spesifikasi dan persyaratan tugas yang ada.
- 4) Adanya peningkatan yang dapat diukur di dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

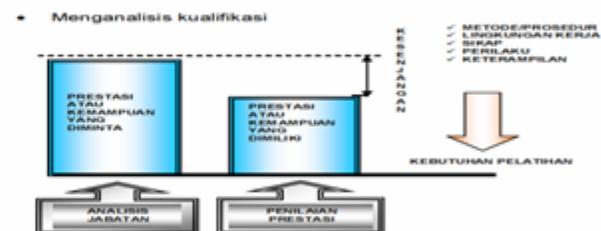
b. Menguji dan Analisis Jabatan dan Tugas

Mengingat adanya berbagai keterbatasan, baik keterbatasan dana maupun keterbatasan lain, perlu pula ditempuh berbagai langkah untuk menetapkan skala prioritas, dengan menguji "bagian atau unit manakah atau siapa saja dan posisi apa saja" yang perlu

diprioritaskan dengan jalan melakukan analisis jabatan atau analisis posisi melalui analisis tugas, uraian tugas, dan analisis spesifikasi tugas, kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap pengetahuan, ketrampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi "standar" yang diharapkan dalam uraian tugas yang ada.

Menguji dan menganalisis jabatan adalah suatu proses mendapatkan informasi (data) tentang suatu jabatan untuk penyusunan standar-standar tertentu. Secara umum, untuk melakukan analisis jabatan dan analisis tugas dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:³¹

- 1) Menganalisis Uraian Tugas (*Job Description*);
- 2) Menganalisis spesifikasi tugas;



Gambar 10.2 Analisis Kualifikasi
Sumber: diadaptasi dari (Davies, 1976).

Adapun, faktor-faktor yang perlu dipersiapkan antara lain adalah:

- 1) Pengetahuan, keterampilan dan sikap
- 2) Metoda (proses, mesin/alat, bahan)
- 3) Organisasi/prosedur
- c. Klasifikasi dan Menentukan dan Peserta Pelatihan

Berdasarkan hasil analisis ini, langkah berikutnya menetapkan "siapa" atau "calon peserta" yang potensial untuk mengikuti program

³¹ Basri dan A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan*, 102

3. Tindak Lanjut Pelatihan

Rencana Tindak Lanjut pelatihan adalah setiap upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh peserta pelatihan setelah kegiatan pelatihan selesai. Rencana Tindak Lanjut hendaknya dibuat secara spesifik dan realistis sesuai dengan tanggung jawabnya.

a. Rancangan Tindak Lanjut

Dalam menyusun Rencana Tindak Lanjut, pada umumnya akan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) "Apa", yaitu menyangkut jenis kegiatan yang dapat dilakukan di dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerjanya.
- 2) "Bagaimana", yaitu cara atau langkah-langkah yang harus ditempuh sehingga apa dapat terlaksana dengan baik dan benar.
- 3) "Siapa", yaitu menyebutkan pihak terkait (stakeholder) siapa saja yang harus dan perlu dilibatkan dalam melakukan kegiatan tindak lanjut masyarakat, staf yang lain atau pimpinan lembaga.
- 4) "Kapan", yaitu menjelaskan dan menguraikan tentang batasan waktu kapan akan dimulai dan kapan akan berakhir.
- 5) "Dimana", yaitu menyebutkan dimana kegiatan tersebut akan dilakukan. Apakah akan dilakukan di lapangan dengan guru dan perangkat sekolah lainnya ataukah akan dilakukan di tempat kerjanya atau di unit kerjanya sendiri, di unit yang lain atau akan diterapkan di luar lembaga lain yang terlibat di dalamnya.

b. Evaluasi Kegiatan Pasca Pelatihan

Evaluasi Kegiatan Pasca Pelatihan, pada umumnya dilakukan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan Rencana Tindak Lanjut sebagaimana diuraikan tersebut di atas, maka akan dengan mudah pihak yang bertanggung jawab

terhadap program pelatihan untuk mengetahui keluaran dan hasil serta dampak pelatihan.

- 2) Dengan demikian jelas bahwa tanggung jawab dampak pelatihan tidak hanya ada di pundak fasilitator atau penyelenggara pelatihan. Yang paling penting adalah komitmen dan dukungan dari semua pihak, khususnya pimpinan lembaga atau instansi sehingga "pengetahuan dan ketrampilan" yang di dapat selama pelatihan bisa diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi setempat.
- 3) Agar supaya hasil pelatihan mempunyai dampak yang signifikan, maka peluang yang kondusif untuk mempraktekkannya dalam pekerjaan sehari-hari perlu diciptakan. Karena seringkali ditemukan banyak peserta pelatihan tidak bisa mempraktekkannya karena sistem lain yang kurang mendukung. Untuk itu maka proses perlu dilakukan secara terus menerus guna melakukan perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan.

BAB 11

PENDIDIKAN PROFESI GURU

Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) merupakan terobosan untuk menyiapkan calon guru profesional yang telah tersertifikasi. Persyaratan kualifikasi akademik guru setidaknya S-1 dan harus memiliki sertifikat pendidik yang diperoleh melalui program sertifikasi. Dengan berakhimya sertifikasi melalui Program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru maka seluruh proses sertifikasi ditempuh melalui Pendidikan Profesi Guru. Mengingat pentingnya guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, maka guru perlu dipersiapkan sedemikian rupa untuk menjadi guru yang profesional, yang salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui Program Pendidikan Profesi Guru (PPG).

Program PPG sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 1 butir 5 Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 55 Tahun 2017 tentang Standar Pendidikan Guru adalah program pendidikan yang diselenggarakan setelah program sajana atau sajana terapan untuk mendapatkan sertifikat pendidik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah. Terdapat dua jenis Program PPG berdasarkan kelompok sasaran yaitu: (1) PPG Pra Jabatan; PPG yang diperuntukkan bagi calon guru yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi akademik S-1/D-IV dan akan melamar menjadi guru. (2) PPG Dalam Jabatan PPG yang diperuntukkan bagi guru dalam jabatan. Guru dalam Jabatan adalah guru pegawai negeri sipil dan guru bukan pegawai negeri sipil yang sudah mengajar pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat penyelenggara pendidikan yang sudah mempunyai perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

A. Konsep Dasar Program Pendidikan Profesi Guru

1. Guru sebagai tenaga Profesional

Secara konseptual, istilah profesi menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap pekerjaan tersebut.¹ Hosnan,² mendefinisikan profesi adalah suatu kepandaian khusus yang dimiliki oleh seseorang yang diperoleh melalui pendidikan. Sebagai sebuah profesi, guru telah mendapat pengakuan dari negara dan masyarakat. Sebagai bidang pekerjaan khusus, profesi guru menuntut adanya spesifikasi keahlian yang tidak dimiliki oleh semua orang.

Profesionalisme guru dapat menjadi pertimbangan bagaimana guru harus dididik, dilatih, dibimbing, dan dikembangkan. Dalam konteks pendidikan keguruan, sampai kadar tertentu, pemerintah menekan LPTK melalui intervensi kebijakannya. Furlong³ berargumen bahwa intervensi pemerintah Inggris (England) terhadap kurikulum pendidikan keguruan merupakan sebuah titik balik yang memandang pendidikan guru lepas dari dirinya sendiri. Hal ini adalah strategi utama untuk menentang otonomi guru. Kebijakan ini menghasilkan implikasi utama bagi universitas dan pendekatan yang diterapkan dalam pendidikan profesional guru. Namun, Tummons⁴ menelaah kembali bahwa di Inggris, ketika kurikulum seiring waktu dapat dan diharapkan dapat berubah, dampak dari standar profesional pada perubahan kurikulum nampak hanya sedikit

¹ Mahpudz, A. "Analisis Kebijakan Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru dalam Rangka Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan Dasar di Kabupaten Sigi Provinsi Sulawesi Tengah". *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 7: 3, (Oktober, 2014), 2.

² Hosnan, *Etika Profesi Pendidik Pembinaan dan pemantapan Kinerja Guru, Kepala Sekolah, serta Pengawas Sekolah*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2016), 111.

³ Furlong, J., "Globalisation, Neoliberalism, and the Reform of Teacher Education in England." *The Education Forum*, 77: 3 (Maret 2013), 35.

⁴ Tummons, J., "Professional Standards in Teacher Education: Tracing Discourses of Professionalism through The Analysis of Textbooks." *Research in Post-Compulsory Education*, 19: 4 (April 2014), 417.

Sebab guru yang kompeten merupakan kunci pendidikan yang efektif.¹⁴ Guru juga harus bersikap profesional agar tujuan pendidikan nasional dapat tercapai secara optimal. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk bekerja lebih profesional, dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra, 84;

﴿سَبِيلًا أَهْدَىٰ لَهُمِّنْ أَعْلَمُ فَرِيْقَتِكُمْ شَاكِرِيْنَ ۖ عَلٰىٰ يَعْمَلُ كُلُّ قَوْمٍ﴾

Artinya: "Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. "Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar (profesional) jalannya". (QS. Al-Isra' [17]: 84).

UUGD telah memberikan stimulus dan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kualifikasi akademik, kompetensi, serta kemampuan dan hal lain yang dipersyaratkan dalam rangka menjadi Guru Profesional¹⁵ UUGD Pasal 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Martianingsih (dalam Fieka&Prayitno),¹⁶ memahami makna profesional lebih lanjut dijelaskan sebagai individu yang mampu melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang menjadi sumber penghasilan kehidupan, memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan dan memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan bekal pendidikan profesi. Dengan demikian untuk dapat berprofesi sebagai seorang guru harus memenuhi pendidikan profesi dan memiliki keahlian atau kompetensi yang dibutuhkan. Sebagai bukti bahwa seorang guru memiliki kompetensi adalah dengan adanya sertifikat pendidik. Guru yang

¹⁴ Andina, E. "Efektivitas Pengukuran Kompetensi guru". *Jurnal Aspirasi*, 9: 2 (April, 2018), 205..

¹⁵ Sholikah. Analisis Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Sebuah Kajian Kritis). *Akademika*, 11: 14, (November, 2017), 6.

¹⁶ Fieka&Prayitno "Peningkatan Kualitas, 7

telah memiliki sertifikat pendidik dapat dinyatakan sebagai guru profesional.

3. Program Pendidikan Profesi Guru

Program Pendidikan Profesi Guru yang selanjutnya disebut Program PPG sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 1 butir 5 Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 55 Tahun 2017 tentang Standar Pendidikan Guru adalah program pendidikan yang diselenggarakan setelah program sarjana atau sarjana terapan untuk mendapatkan sertifikat pendidik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah. Terdapat dua jenis Program PPG berdasarkan kelompok sasaran yaitu:¹⁷

- a. PPG Pra Jabatan; PPG yang diperuntukkan bagi calon guru yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi akademik S-1/D-IV dan akan melamar menjadi guru.
- b. PPG Dalam Jabatan PPG yang diperuntukkan bagi guru dalam jabatan. Guru dalam Jabatan adalah guru pegawai negeri sipil dan guru bukan pegawai negeri sipil yang sudah mengajar pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat penyelenggara pendidikan yang sudah mempunyai perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

B. Program Pendidikan Profesi Guru (PPJ) Dalam Jabatan

1. Program Sertifikasi bagi Guru Dalam Jabatan

Sertifikat pendidik diperoleh melalui program sertifikasi guru. Kebijakan program sertifikasi guru sudah diterapkan sejak tahun 2007/2008. Adapun pelaksanaan sertifikasi guru dalam jabatan diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru Dalam Jabatan. UUGD pasal 11 menyebutkan bahwa Pelaksanaan sertifikasi dilaksanakan dengan

¹⁷ Ditjen Malwa, *Pedoman Penyelenggaraan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG)*. (Jakarta: Kemenristekdikti, 2018), 12.

wajib mengikuti tes tertulis mencakup Tes Potensi Akademik (TPA), Tes Kemampuan bahasa Inggris (TKBI), serta Tes Kemampuan Bidang Studi (TKBS) dan Pedagogik. Peserta yang lolos, selanjutnya wajib mengikuti Seleksi Bakat, Minat, dan Kepribadian (BMK). Setelah dinyatakan lolos pada seluruh rangkaian seleksi, selanjutnya peserta melakukan registrasi online, lapor diri, dan mengikuti orientasi akademik awal.

4. Struktur Kurikulum, Sistem Pembelajaran Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

a. Struktur kurikulum Program PPG Prajabatan

Struktur kurikulum program PPG Prajabatan berisi lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran, latihan mengajar melalui pembelajaran mikro, pembelajaran pada teman sejawat, dan Program Pengalaman Lapangan (PPL), dan program pengayaan bidang studi (subject enrichment) dan/atau pedagogi. Namun sebelum mengikuti perkuliahan PPG calon peserta PPG harus terlebih dahulu mengikuti dan lulus program matkulasi. Program matkulasi adalah sejumlah mata kuliah yang wajib diikuti oleh peserta program PPG yang sudah dinyatakan lulus seleksi untuk memenuhi kompetensi akademik bidang studi dan/atau kompetensi akademik kependidikan sebelum mengikuti program PPG (Permendikbud No. 87 Tahun 2013 Pasal 1 Ayat 4).

b. Sistem Pembelajaran Program PPG Prajabatan

Sistem pembelajaran pada program PPG mencakup lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran dan PPL yang berorientasi pada pencapaian kompetensi merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menindaklanjuti hasil penilaian, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan. Adapun penyelenggaraannya dilaksanakan dengan pemantauan langsung secara intensif oleh dosen pembimbing dan guru pamong yang ditugaskan khusus untuk kegiatan tersebut. Beban belajar program PPG Prajabatan ditetapkan

berdasarkan latar belakang pendidikan/keilmuan peserta didik program PPG Prajabatan dan satuan pendidikan tempat penugasan.

Bagi lulusan S-1/D-IV kependidikan, muatan pendidikannya dititikberatkan pada penguatan kompetensi profesional, terdiri dari kajian akademik keahlian pendidikan bidang studi (subject specific pedagogy), yang merupakan keahlian pendidikan bidang studi yang didalamnya mencakup standar kompetensi, materi, model, strategi, metoda, media, serta evaluasi; dan PPL Kependidikan.

Sementara bagi lulusan S-1/D-IV nonkependidikan muatan pendidikannya dititikberatkan pada pengembangan kompetensi pedagogik terdiri dari kajian akademik kependidikan (pedagogical content) yang memuat tentang teori pendidikan, pembelajaran, dan peserta didik; kompetensi kepribadian pendidik; serta kajian akademik keahlian pendidikan bidang studi (subject specific pedagogy) seperti pengemasan materi bidang studi untuk pembelajaran bidang studi yang mendidik; dan PPL Kependidikan.

Setelah selesai menempuh pendidikan selama satu tahun dan lulus uji kompetensi guru (UKG), peserta PPG Prajabatan baik yang berasal dari sarjana pendidikan maupun sarjana nonkependidikan berhak mendapatkan sertifikat pendidik dan menyandang gelar Gr (guru). Dengan ini secara formal administratif dapat disebut calon guru profesional dibuktikan dengan telah memiliki sertifikat profesi. Dengan demikian mereka siap bersaing menjadi untuk menduduki jabatan guru profesional pada institusi pendidikan sesuai dengan jenjang yang ditekuni yakni pendidikan dasar, menengah, maupun pendidikan usia dini.



BAB 12

MEMIMPIN DAN MENGELOLA PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), menjadi satu keniscayaan. Mendesak untuk segera diimplementasikan dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi Peraturan Presiden RI No. 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019. Profesi guru harus dihargai dan dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Hal ini dikarenakan guru merupakan tenaga profesional yang mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan sangat penting dalam mencapai Visi Kemdikbud 2025 yaitu Menciptakan Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif.

Masyarakat menanti tugas dan tanggung jawab guru untuk mengembangkan profesi pada dasarnya merupakan tuntutan dan panggilan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesinya. Dengan kata lain, guru dituntut untuk selalu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas profesinya. Sedangkan tugas dan tanggung jawab guru dalam membina hubungan dengan masyarakat berarti guru harus dapat berperan menempatkan sekolah sebagai bagian integral dari masyarakat serta sekolah sebagai pembaharu masyarakat.

Kompleksnya tugas dan tanggung jawab profesi guru yang semakin berat. Maka program PKB menjadi strategis bagi pengembangan keprofesian para guru. Disisi lain guru yang berpeluang mengikuti pengembangan profesi secara terlembaga masih sangat terbatas diprediksi hanya sebanyak satu kali dalam 20 tahun, menuntut masyarakat dapat berpartisipasi dalam program PKB. Apalagi anggaran untuk pengembangan keprofesian guru dari pemerintah pusat sangat terbatas.

A. Konsep Dasar Pengembangan Profesional Berkelanjutan

1. Batasan Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Istilah pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan istilah yang masih asing didengar, walaupun sebenarnya istilah ini sudah diperkenalkan oleh pemerintah dalam hal ini kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beberapa tahun yang lalu tepatnya tahun 2009. Untuk mengetahui lebih jelas apa yang dimaksud dengan Pengembangan keprofesian berkelanjutan, berikut adalah pendapat beberapa ahli: Syawal Gustom,⁴ menjelaskan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Dengan demikian, guru dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.

Bubb, S., & Earley, mendefinisikan PKB, adalah; *"a definition of CPD might refer to any professional development activities engaged in by teachers which enhance their knowledge and skills and enable them to consider their attitude"*; yang dapat diartikan bahwa definisi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), sebagai terjemahan konsep *Continuous Professional Development (CPD)*. Dapat mengacu pada segala aktivitas pengembangan profesional yang diupayakan dalam/oleh diri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, serta memungkinkan mempertimbangkan dalam sikap perilaku dalam menjalankan tugas.

⁴ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru Implementasi Kurikulum 2013*. (Jakarta: Badan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan. 2013), 5

⁵ Bubb, S., & Earley, P. *Leading and managing continuing professional development* (2nd ed.). (London: Institute of Education, University of London. 2007), 3

di sekitarnya (misalnya di gugus KKG atau MGMP) untuk menjaga relevansi kegiatannya dan juga untuk mengurangi dampak negatif pada lingkungan yang disebabkan jika guru dalam jumlah besar bepergian ke tempat lain.

- 9) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) harus mendorong pengakuan profesi guru menjadi lapangan pekerjaan yang bermartabat dan memiliki makna bagi masyarakat dalam pencerdasan bangsa, dan sekaligus mendukung perubahan khusus di dalam praktik-praktik dan pengembangan karir guru yang lebih obyektif, transparan dan akuntabel.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui prinsip-prinsip Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yaitu bahwa setiap guru wajib mengikuti kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang sudah dilaksanakan oleh sekolah, karena dengan mengikuti kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru akan selalu meningkatkan kompetensi dalam mengajar. Islam mengajarkan kepa umatnya untuk bekerja lebih profesional, dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra, 84;

سَيَلَا أهدى هُودى هُوَ مِن أَعلمُ قُرْبكمُ شَاكِيهٍ عَلَى يَعْمَلُ كُلُّ قَلْبٍ

Artinya: "Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. "Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar (profesional) jalannya". (QS. Al-Isra' [17]: 84).

Selain itu materi yang disampaikan dalam kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) juga harus memperhatikan materi yang akan dipelajari peserta didik sehingga diharapkan materi tidak menyimpang.

Dalam kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru harus selalu berperan aktif karena guru merupakan bagian inti dalam melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Islam mengajarkan umatnya untuk bekerja sungguh sesuai

dengan kemampuannya dalam Al-Qur'an Surat Az-Zumar: 39;

تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَمِلُ إِنِّي مَكَانِكُمْ عَلَى أَعْمَلُوا تَبْقَوْنَ فَلَان

Artinya: "Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui" (QS. Az-Zumar [39]: 39).

3. Komponen kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

PKB dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru. Pelaksanaannya didasarkan pada unsur-unsur PKB, prinsip pelaksanaan dan lingkup pelaksanaan kegiatan. Unsur kegiatan PKB Menurut Permenneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009.¹³ Unsur PKB terdiri dari 3 jenis yaitu pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.¹⁴



Gambar 12.1 Unsur-unsur Kegiatan PKB

Sumber: Mulyasa, 2013 (dimodifikasi)

Gambar 11.1, mengindikasikan bahwa Unsur kegiatan PKB sesuai Permenneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, yang harus dipatuhi dan dilaksanakan para guru, sebagai berikut:

¹³ Dermawati, *Penilaian Angka Kredit Guru*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013): 54

¹⁴ Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 172.

dikenalkan Buss dan Bell, yaitu menjadi komunitas belajar profesional.²² Kennedy,²³ mengidentifikasi sedikitnya terdapat sembilan model PKB yaitu pelatihan, pemberian penghargaan, defisit, cascade, pembinaan/ pendampingan, berbasis standar, praktik dan komunitas, penelitian tindakan, dan transformatif.

Agar implementasi PKB bisa berjalan dengan efektif, sebaiknya mengikuti langkah-langkah yang dikenalkan para ahli. Luke & McArdl,²⁴ mengusulkan sebuah model PKB yang terdiri dari 6 tahap yaitu mengidentifikasi prioritas kebijakan, membingkai ulang dan menentukan masalah dan sasaran pendidikan, mengidentifikasi kohort guru, mengkategorikan pembelajaran dan pengetahuan guru, memilih mode pengembangan profesional, dan mengevaluasi program.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kennedy.²⁵ mengidentifikasi sedikitnya terdapat sembilan model PKB yaitu pelatihan, pemberian penghargaan, defisit, cascade, pembinaan/ pendampingan, berbasis standar, praktik dan komunitas, penelitian tindakan, dan transformatif.

2. Strategi Implementasi Manajemen PKB

Ada dua strategi yang dikenalkan oleh Buss dan Bell di atas telah ditetapkan dan diimplementasikan oleh Pemerintah Pusat yaitu: ²⁶ (1) menetapkan standar nasional profesional guru, dan (2) manajemen kinerja serta penggajian berdasarkan kinerja yaitu memberikan tunjangan profesi guru sebanyak satu kali gaji bagi guru yang telah profesional.

²²Buss, T & Bell, L. *The Principles and Practice of Educational Management*. (London: Paul Chapman Publishing, 2002) 108

²³Kennedy, Aileen. Models Of Continuing Professional Development: A Framework For Analysis. *Journal of In-Service Education*, 31: 2, (Februari 2005), 236.

²⁴Luke, Alan & Mc Ard, Felicity. A model for research-based State professional development policy. *AsiaPacific Journal of Teacher Education*. 37: 3, (August, 2009), 239.

²⁵Kennedy, Aileen. Models Of Continuing, 237.

²⁶Buss, T & Bell, L. *The Principles and Practice* 108

3. Prosedur Manajemen (PKB)

Dalam PKB terdapat cakupan yang harus diperhatikan. Sebagaimana pedoman untuk pengelolaan PKB, cakupan tersebut tertera pada siklus PKB yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi, dan refleksi. Siklus tersebut lebih jelas ditampilkan pada diagram 11.1, berikut:²⁷



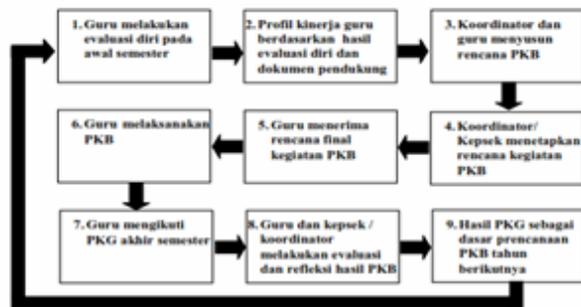
Gambar 12.2 Siklus PKB Bagi Guru

Sumber. (diadopsi dari *Center for Continuous Professional Development University of Cincinnati Academic Health Center*) (Kemdikbud, 2016)

Melalui siklus perencanaan, implementasi, evaluasi, dan refleksi kegiatan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan, maka diharapkan guru akan mampu mempercepat pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk kemajuan karirnya. Berikut penjelasan keempat prosedur PKB dalam siklus PKB, sebagai berikut:²⁸

²⁷Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*, (Buku 1) (Jakarta: BPSDM Kemdikbud, 2011), 6.

²⁸Dermawati, *Penilaian Angka Kredit* 53.



Gambar 12.3 Mekanisme Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan
Sumber: Diadaptasi dari Kemdikbud, (Dermawati, 2013)

Gambar 11.2, mengindikasikan bahwa mekanisme PKB, terdiri atas:⁴¹

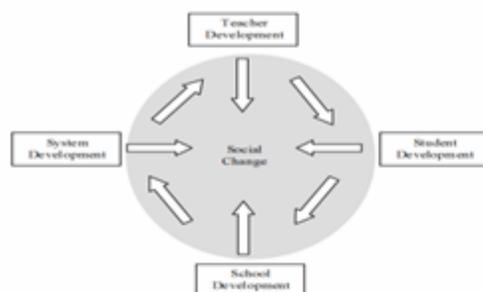
- 1) Setiap awal tahun semua guru wajib melakukan evaluasi diri untuk merefleksikan kegiatan yang telah dilakukan pada tahun ajaran sebelumnya.
- 2) Hasil evaluasi diri guru yang dilengkapi dengan dokumen pendukung antara lain perangkat pembelajaran yang telah disiapkan oleh guru yang bersangkutan selanjutnya akan digunakan untuk menentukan profil kinerja guru dalam menetapkan apakah guru akan mengikuti program peningkatan kinerja untuk mencapai standar kompetensi profesi atau kegiatan pengembangan kompetensi lebih lanjut.
- 3) Melalui konsultasi dengan kepala sekolah, guru dan koordinator PKB membuat perencanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.
- 4) koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan tingkat

sekolah bersama dengan kepala sekolah, menetapkan dan menyetujui rencana final kegiatan PKB bagi guru. Perencanaan tersebut memuat kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang akan dilakukan oleh guru baik secara mandiri dan/atau bersama – sama dengan guru lain di dalam sekolah, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan.

- 5) Guru menerima rencana program PKB yang mencakup kegiatan yang akan dilakukan di dalam dan/atau luar sekolah. Rencana kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan juga mencakup sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu setelah guru mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan.
- 6) Guru selanjutnya melaksanakan kegiatan PKB yang telah direncanakan baik di dalam dan/atau di luar sekolah, sekolah berkewajiban menjamin bahwa kesibukan guru melaksanakan kegiatan PKB tidak mengurangi kualitas pembelajaran peserta didik.
- 7) Monitoring dan evaluasi kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan dilakukan oleh koordinator PKB untuk mengetahui apakah kegiatan PKB yang telah dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan sesuai dengan rencana dan pelaksanaan dengan mengkaji kelebihan, permasalahan dan hambatan untuk PKB selanjutnya.
- 8) Setelah mengikuti program PKB, guru wajib mengikuti penilaian kinerja guru di akhir semester. Penilaian kinerja guru di akhir semester tersebut dimaksudkan untuk melihat peningkatan kompetensi yang telah dicapai oleh guru setelah melaksanakan PKB.
- 9) Diakhir semester, semua guru dan koordinator PKB tingkat sekolah

⁴¹ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 34.

pengembangan guru pada gambar 12.4, berikut¹⁷



Gambar 12.4 Proses Pengembangan Guru

Sumber: diadaptasi dari (© H.D.A. Lalitha, 2005)

Gambar 12.4, mengindikasikan bahwa pengembangan profesional guru, menekankan pada proses berkesinambungan (tidak parsial), setiap komponen saling berhubungan.

a. Perubahan Sosial (Social Change)

Hasil akhir dari pengembangan profesi guru adalah perubahan sosial. Perubahan sosial ini diharapkan karena karakteristik intinsik dari empat faktor utama yang ditunjukkan pada Gambar 12.4 yang memiliki pengaruh kuat dalam mempengaruhi perubahan perilaku manusia. Dalam konteks ini Fullan, mendukung pandangan ini dengan menyatakan bahwa "perubahan perilaku, dalam banyak kasus, mendahului daripada mengikuti perubahan kepercayaan"¹⁸Selanjutnya Fullan, mendorong para guru untuk bekerja bersama sebagai sarana perubahan profesional yang kuat. Dia lebih lanjut menekankan bahwa mereka yang terlibat perlu menyadari betapa dalamnya perubahan yang mereka lakukan. Guru tidak hanya

¹⁷ Lalitha, *Hettiarachige Done Asia, Development of a model for the continuing professional development of teachers: a qualitative investigation*, PhD thesis, (Faculty of Education, University of Wollongong, 2005), 42

¹⁸ Fullan, Michael, *The Meaning of Educational Change*, (Newyork & London: Theachers College, 1992), 250.

perlu berubah tetapi semua orang dan segala sesuatu yang terkait dengan sekolah harus menjadi bagian dari perubahan itu. Perubahan perilaku dan kepercayaan sama-sama diperlukan agar perubahan berhasil terjadi.

Perubahan guru yang efektif membutuhkan pembelajaran guru yang efektif. Seperti yang dikatakan Fullan, komitmen aktif oleh para pemimpin akan diperlukan untuk membebaskan sumber daya yang diperlukan agar perubahan berhasil.

b. Pengembangan guru (Teacher Development)

Pengembangan guru mengarah pada pengembangan siswa yang mengarah ke pengembangan sekolah yang mengarah pada pengembangan sistem yang siklus mengarah lagi ke pengembangan guru.

Hoban¹⁹ mendalilkan bahwa pengembangan profesional guru, jika ingin efektif, harus menjadi bagian integral dari bagaimana sekolah secara keseluruhan melibatkan komunitasnya untuk meningkatkan untuk mengatasi perubahan dari waktu ke waktu.

Semua penjelasan ini menunjukkan bahwa perubahan adalah inti dari semua atas nama pengembangan profesional berkelanjutan. Ini adalah hasil yang diharapkan dari implementasi inovasi tertentu dan juga, merupakan inti dari bagaimana inovasi tersebut diimplementasikan. Inovasi, penerapan inovasi tersebut, pengembangan sekolah (restrukturisasi, reformasi) dan peningkatan prestasi siswa semuanya terkait dengan guru sebagai pusat dalam seluruh proses perubahan. Menerapkan dengan inovasi secara efektif berarti mengubah perilaku dan kepercayaan para guru, siswa, dan semua orang lain dalam proses pendidikan. Perubahan semacam itu harus dihasilkan terutama melalui kinerja guru dalam sistem sekolah yang dengan sendirinya dianggap sebagai organisasi budaya belajar bagi para guru dan juga bagi siswa.

¹⁹ Hoban JD, Lawson SR, Mazmanian PE, Best AM, Seibel HR. "The selfdirected Learning readiness scale: A factor analysis study. *Medical Education*. 4: 39, (Juni, 2005), 370.

Salah satu syaratnya adalah bahwa sekolah adalah organisasi pembelajaran. Fullan (1991) dan Johnson (1991) menunjukkan bahwa pengembangan guru berbasis sekolah termasuk sebagai langkah logis untuk mengikuti kebutuhan, untuk memantau kemajuan yang termasuk sebagai pemantauan kinerja murid dan mengevaluasi kinerja sekolah.³³

e. Pengembangan sistem (System Development)

Pengembangan sistem yang siklus mengarah lagi ke pengembangan guru. SDLC (Software Development Life Cycle, Siklus Hidup Pengembangan Sistem) atau Systems Life Cycle (Siklus Hidup Sistem), dalam rekayasa sistem dan rekayasa perangkat lunak, adalah proses pembuatan dan perubahan sistem serta model dan metodologi yang digunakan untuk mengembangkan sistem-sistem tersebut.³⁴

Konsep ini umumnya merujuk pada sistem komputer atau informasi. SDLC juga merupakan pola yang diambil untuk mengembangkan sistem perangkat lunak, yang terdiri dari tahap-tahap: rencana (planning), analisis (analysis), desain (design), implementasi (implementation), uji coba (testing) dan pengelolaan (maintenance). Dalam rekayasa perangkat lunak angkyat A, konsep SDLC mendasari berbagai jenis metodologi pengembangan perangkat lunak. Metodologi-metodologi ini membentuk suatu kerangka kerja untuk perencanaan dan pengendalian pembuatan sistem informasi, yaitu proses pengembangan perangkat lunak.

Blanchard, & Fabrycky, memandang, ada 3 jenis metode siklus hidup sistem yang paling banyak digunakan, yakni:³⁵ siklus hidup sistem tradisional (traditional system life cycle), siklus hidup menggunakan prototyping (life cycle using prototyping), dan siklus hidup sistem orientasi objek (object-oriented system life cycle).

³³ Agung Prihantoro "Peringkatan Kinerja, 85

³⁴ Blanchard, B. S., & Fabrycky, W. J. *Systems engineering and analysis* (4th ed.) (New Jersey: Prentice Hall, 2006), 213

³⁵ Cummings, Haag. *Manajemen Sistem for the Information Age*. (Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson, 2006), 541.

3. Implikasi Konsep Pengembangan Profesionalisasi Guru Berkelanjutan

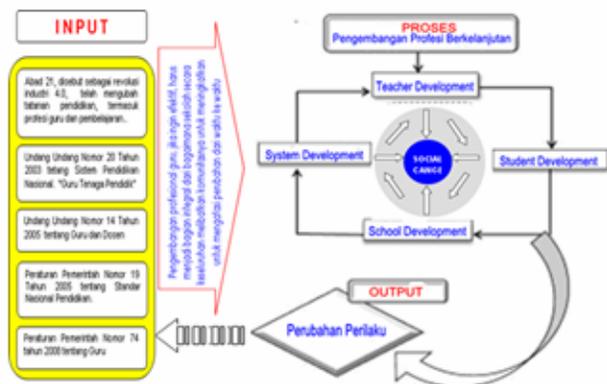
Hubungan sebab-akibat dapat diidentifikasi di antara faktor-faktor ini di mana tidak adanya atau keterlambatan Pengembangan siswa. Pengembangan siswa lambat disebabkan oleh pengembangan guru yang tidak memadai. Setiap faktor secara individual dan kolektif berkontribusi terhadap perubahan sosial karena potensi masing-masing faktor sebagai agen perubahan sosial.

Perubahan sosial bukanlah fenomena statis. Ini adalah proses yang berkelanjutan. Banyak pendidik telah menyatakan bahwa melanjutkan pengembangan guru adalah proses hingga usia pensiun mereka (Hargreaves dan Fullan 1991; Garrent dan Bowles, 1997, sepakat). Ini tercermin dalam sifat siklus dari hubungan keempat faktor sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 12. 4.

Jelas dari catatan di atas bahwa pengembangan profesi berkelanjutan guru mendefinisikan konsep yang jauh lebih luas dari definisi sederhana pengembangan individu guru hingga definisi proses yang mengarah pada perubahan sosial yang lebih luas.

4. Kerangka Pikir Model Pengembangan Profesi Berkelanjutan

Abad 21, disebut sebagai revolusi industri 4.0, telah mengubah tatanan pendidikan, termasuk profesionalisme guru dan pengajaran. Kesuksesan pendidikan diasosiasikan dengan capaian prestasi siswa yang diukur melalui pengukuran hasil belajar siswa pada ujian nasional dan internasional. Begitu pula dengan profesionalisme guru yang sekarang distandardisasikan dengan berbasis kepada pendekatan kompetensi. Pengembangan profesional guru, jika ingin efektif, harus menjadi bagian integral dari bagian sekolah secara keseluruhan melibatkan komunitasnya untuk meningkatkan dan mengatasi perubahan dari waktu ke waktu. Pemikiran ini tercermin pada gambar 12.5, berikut:



Gambar 12.5.

Model Pengembangan Profesi Berkelanjutan Era Industri. 4.0

Sumber: dikembangkan oleh Penulis

Pengembangan profesi berkelanjutan, mendefinisikan konsep yang jauh lebih luas dari definisi sederhana pengembangan individu guru hingga definisi proses yang mengarah pada perubahan sosial yang lebih luas. 🌐🌐🌐

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, *Manajemen Sumberdaya Manusia: untuk meraih Keunggulan Kompetitif*. Bandung: Arsad Press, 2013.
- _____. *Konsep Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- _____. & A. Gozin, *Asas-Asas Manajemen: Berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- _____. & Moh. Irfan. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia, 2014
- _____. *Kebijakan Pendidikan. Kebijakan Pendidikan: Dari Filosof Ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2015
- _____. & Y Haryati. *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- _____. *Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan*. Bandung: Insan Komunika, 2015.
- _____. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- _____. & Nasihudin, *Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2019
- Abdul Kodir, *Manusia dan Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019.
- _____. *Manajemen Pembelajaran Saintifik Kurikulum 2013 Pustaka Setia*
- _____. *Risalat Pengetahuan*. Bandung: Pustaka Setia, 2016, .
- Abdul Kodir, *Strategi Belajar Mengajar*, (Pengantar). Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- _____. *Sejarah Pendidikan Islam: Dari masa Rasulullah hingga Reformasi di Indonesia*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015, .
- _____. *Metodologi Studi Islam*. Bandung : Pustaka Setia., 2014.
- Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Kencana, 2004..
- Abel, S. dan Smith, D. "What Is Science? Preservice Elementary Teachers' Conceptions Of The Nature Of Science". *International Journal of Science Education*. 16 :4, (April, 1994).
- Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003/
- Abuddin Nata, *Risalat Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005.
- _____. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media Group. 2012.
- Achmad Sudiro. *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press., 2011.
- Adi Ansari. "Manajemen Tenaga Pendidik Dan Pendidikan Perspektif Al-Qur'an" *Itima Iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam"*. 9: 1 (Februari 2016).
- Agung Prihantoro "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen: Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati" *Jurnal: VALUE ADDED*, 8: 2, (Agustus 2012).
- Agus, Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Ahmad Afan Zaini. "Urgensi Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Ummul Qura*. 5: 1 (Maret, 2015)
- Ahmad Azmy "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tani Abeng". *Jurnal Binus Business Review* . 6: 2 (Agustus 2015)
- Ahmad Suja'i "Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an" *Itima Iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. 11: 2 (Agustus 2018).
- Ahmad, Tafsir, *Amu Pendidikan Islami*, Bandung: Remaja.Rosdakarya, 2013).
- Akhmad Afroni. "Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pembelajaran Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru" *Jurnal FORUM TARBIIYAH*. 7:1, (Juni 2009).
- Alex S Nitsemito, *Manajemen Sumber Daya. Manusia.*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006).
- Al-Hawary, Sayyid Mahmud., *Urah al-Asâs wa al-Ushul al-Imiyah*. (Mesir: Dar al-Kutub, 1976).
- Ali, H.Masyhud. *Asset Liability Management*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007).
- Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2004).
- Anan Sutisna "analisis kualifikasi, kompetensi tutor/pendidik dan profil pengelola pendidikan kesetaraan pada pkbm di dki jakarta" *Jurnal Amiah VISI P2TK PAUD MI*—6:2 (Desember 2011).
- Andina, E. "Efektivitas Pengukuran Kompetensi guru". *Jurnal Aspirasi*, 9: 2 (April, 2018)..
- Anton, M, Mulyono. *Aktivitas Belajar*. Bandung: Yrama. Widya, 2001.
- Anwar A.A. Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Anwar, Idochi, & Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep, & Issu*. Bandung: Program Pasca Sarjana UPI, 2000.
- Anwar, S. "Studi Realitas tentang Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Menengah Atas" *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'im*, 9: 2, (Juni, 2011).
- Ardana, I Komang., Mujiati dan Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti: 2003.
- Atmodiwiro, S. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. *Multifactor Leadership Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
- Bahrin Ali Mutopo, Manajemen Pendidikan Islam Dalam Keluarga *Jurnal Wahana Akademika*. 3: 2, (Oktober, 2016).
- Bambang Irawan. "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus". *Jurnal Administrative Reform*, 6: 4, (Desember 2018).
- Bambang Wahyudi., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Sulita, 2002).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Erlangga, 2012).
- Benjamin Bloom, et. al., *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*, New York: McGraw-Hill, 1971.
- Benson, Eric, & Steele, G, Ric. Locus of Control. *Encyclopedia of Human Development*. SAGE Publications. 10:5 (May, 2003).
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. *Human resource management. (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill. Inc: Singapore 2003.
- Blanchard, B. S., & Fabrycky, W. J. *Systems engineering and analysis* (4th ed.) New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- Bubb, S., & Earley, P. *Leading and managing continuing professional development* (2nd ed.). London: Institute of Education, University of London, 2007.
- Buss, T & Bell, L. *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing, 2002.
- Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPP1, 2017
- Cardoso Gomes, Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. ANDY. 2003..
- Choiruddin Hadhii. *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an*, Jakarta Gema Insani Press, 2002.
- Cummings, Haag. *Manajemen Sistem Informasi for the Information Age*. Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson, 2006.
- Cut Zuhri Harun "Sumber Daya Pendidikan Penunjang Utama dalam menghasilkan Manusia Unggul" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. 14:73. (Juli 2008).
- Danang Sunyoto. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service. 2015), 77
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia. 2002.
- Daryanto & Mohammad Faid, *Konsep Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- _____, *Inovasi Pembelajaran Efektif*. Bandung: Yma Widya, 2013
- David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall, 2011
- Dermawati. *Penilaian Angka Kredit Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2013.
- Desi Eri Kusumaningrum, dkk. "Pemberdayaan Tenaga Administrasi Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren" *Prosiding: Seminar Nasional: Sinergitas Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat dalam Penguatan Pendidikan Karakter*. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, (16 Nopember, 2017).
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks, 2008.
- Devi Isna Hayati "Perencanaan Sumber Data Manusia Aparatur: Studi Deskriptif tentang Sistem Perencanaan SDM Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kediri" *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 2: 1, (Januari 2014).
- Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Dilshad, M., & Iqbal, H. M. Quality indicators in teacher education programmes. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 30: 2 (December 2010).
- Disas, E. P. "Analisis kebijakan pendidikan mengenai pengembangan dan peningkatan profesi guru". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17:14, (Desember, 2017).
- Djohar. Guru, pendidikan dan pengembangannya (Penerapan dalam Pendidikan dalam UU Guru) (Jakarta : Rajawali Press, 2006).
- Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung : Alfabeta, 2014).
- Dudung, A. "Kompetensi Profesional Guru (Suatu Studi Meta-Analysis Disertasi Pascasarjana UNJ)". *JKKP: Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan*, 05: 01 (Januari , 2018).
- Dula, Jose H dan Francisco J. Lopez. *Data Envelopment Analysis (DEA) in Massive Data Sets*. (Kluwer : Academic Publisher. 2002)
- Effendi, Usman. *Asas Manajemen*, cet.ke-II. Jakarta: Rajawali Pers 2014
- Emilia Naland, Mengembangkan Minat dan Bakat Remaja" *Nasional Counseling Workshop LK3*, (Jakarta, 15 November 2007)
- Endro Hajanto. "Peran Dan Standar Kompetensi Penilik". *Jurnal Imiah WIS/PTK-PNF – 1,2*, (Desember, 2006).
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2010.
- Ervan Jaya "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan SMART Ekselensia Indonesia" . *Jurnal Pendidikan Dimpet Dhuafa*, 7: 2, (November 2017).

- Evans, L.T., *Crop Evolution, Adaptation and Yield*. Cambridge: University, 1996, .
- Faiver, Eisengart dan Colonna, *The counselor intern's Handbook (Praktikum/Internship)* (Thomson-Books Colonna, 2004, .
- Faqih, Aunur Rohim, *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001.
- Fatmawati & Debi Setiawati "Engembangan Kompetensi Guru Sejarah Dalam Menghadapai Tantangan Abad 21" *Jurnal Mitra Pendidikan (JMP)*, 2: 11 (Novembe, 2018).
- Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Fieka Nurul Arifa, Pjianto Singgih Prayitno " Peningkatan Kualitas Pendidikan: Program Pendidikan Profesi Guru Prajabatan Dalam Pemenuhan Kebutuhan Guru Profesional Di Indonesia" *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 10: 1 (Juni 2019).
- Flippo, Edwin, *Manajemen Personalia*, Edisi 9, Jakarta: Erlangga, 1997. .
- Ford, Robert C., and Fottler, Myron D., "Empowement: A matter of Degree", *Academy of Management Executive*, 9: 3 (August, 1995).
- Fullan, Michael, *The Meaning of Educational Change*, (Newyork & London: Theachers College, 1992. .
- Furlong, J., "Globalisation, Neoliberalism, and the Reform of Teacher Education in England." *The Education Forum*, 77: 3 (Mart 2013).
- George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, cetakan ketujuh, Bandung: Alurni, 2012.
- Gordon, *Pembelajaran Kompetensi*. Jakarta: Rineka Cipta. 1988.
- Gray, D. & Weir, D., "Retaining Public and Political Trust: Teacher Education in Scotland." *Journal Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 40: 5 (Mei, 2014).
- Gultom Syawal, *Materi Pelatihan Guru Implementasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Badan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan. 2013,
- Gumelar dan Dahyat, *Supernisi Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama 2002.
- Gunawan, Dwi. 2017. "Studi tentang kompetensi widyaiswara dalam mengelola pembelajaran di lembaga penjaminan mutu pendidikan daerah istimewa Yogyakarta". *E-Jurnal Prodi Teknologi Pendidikan*, 4,5, (Juni 2017).
- Gunawan, Imam dan Djum Djum Noor Benty. *Manajemen Pendidikan, Suatu Pengantar Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Gybers N.C & P Henderson *Developing & Managing your school Guidance & Counseling Program*. United states; Alexandria, 2006.
- Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, 2005.
- Hadiwoenono, *Tata Personalia*, cetakan ke 5, Bandung: Djambatan, 1999
- Hamzah Nur. "Pendidik Dan Tenaga Kependidikan" *Jurnal Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 12, (Oktober 2009).
- Hanggraeni, Dewi. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2011), 19
- Hani Handoko, T *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cet. 15. Yogyakarta :BPFE, 2001.
- Hariandja, Mairhot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. 2007. .
- _____. *Training SDM yang Efektif*. (Yogyakarta. Kanisius, 2002), 33
- Hartati Sukirman, dkk. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP Pres. 2002.
- Hasan. Basri dan A. Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Hasbulloh. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, Jakarta. 2002
- Henry Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, Jakarta: Bulan Bintang, 2003
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN, 2004.
- Heppy EIRais, *Kamus Imiah Populer*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Hidayanto, Dwi Nugroho. *Pemikiran Kependidikan: Dari Filsafat ke Ruang Kelas*. Jakarta: Lekdis. 2006.
- Hidayat & Nurasyiah "Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Bank BPR Rokan Hulu". *Jurnal Amiah Cano Ekonomos*. 6:1 (Januari 2017).
- Hoban JD, Lawson SR, Mazmanian PE, Best AM, Seibel HR. "The selfdirected Learning readiness scale: A factor analysis study. *Medical Education*. 4: 39, (Juni, 2005).
- Hosnan, *Etika Profesi Pendidik Pembinaan dan pemantapan Kinerja Guru, Kepala Sekolah, serta Pengawas Sekolah*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2016.
- Huda, M. "Kompetensi Kepribadian Guru dan Motivasi Belajar Siswa". *Jurnal Penelitian*, 11: 2 (Oktober, 2017).
- Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, . .
- Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Idochi Anwar, Moh. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: Alfabeta. 2004.
- Idris, Amiruddin. *Ekonomi Publik*. Yogyakarta: Deepublish. 2016.
- Imam Tholhan, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar tradisi dan Integrasi Keilmuan pendidikan Islam*, Jakarta: Rajagrafindo Persada 2004.

- Ishak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Trisakti, 2002.
- Istikomah "Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan (Studi Kasus di MAN Insan Cendekia Jambi)" *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* . 7: 2, (Desember, 2018).
- J.D.Joy-Matthews Megginson,, dan Banfield, P. *Human Resource Development* . London: Kogan-Page Limited, 1993. .
- Jaja Jahari *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Danul Hikam, 2018..
- Jauharotul Muniroh, Muhyadi "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta" *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 5: 2, (September, 2017), 162
- K.E. Fracaro, *The Real Meaning Of Empowerment*, Edition. New Delhi: McGraw Hill Company, 2006.
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya manusia (Teori dan Praktik)*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016.
- Kennedy, Aileen. Models Of Continuing Professional Development A Framework For Analysis. *Journal of In-Service Education*, 31: 2, (Februari 2005).
- Kholid Musyaddad. "Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam" *Jurnal Edu Physic*. 4 :12 (Desember, 2015)
- Komariah, A., & Triatna, C. *Visionary leadership*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management* ed. 13. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc. 2012.
- Laocoy, Hoda. *How To Resolve Conflict In The Workplace*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama. 2003.
- Lalitha, *Hetiaraohohige Dore Asia, Development of a model for the continuing professional development of teachers: a qualitative investigation*, PhD thesis, (Faculty of Education, University of Wollongong, 2005.
- Latif, Mukhtar, dkk. *Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kencana. 2014.
- Lengnick-Hall ML and Lengnick-Hall CA. *Human Resource Management in The Knowledge Economy*. San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc. 2003..
- Lewin, K., Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues* 2: 34. (Juni, 1985),
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. and Zilber, T. *Narrative Research Reading, Analysis, and Interpretation*. Vol. 47, Sage: Thousand Oaks. 1998..
- Loughran, J., Brown, J., & Doecke, B. "Continuities and Discontinuities: The Transition from Pre-Service to First-Year Teaching." *Teachers and Teaching: Theory into Practice*, 7: 7 (April 2011)..
- Luke, Allan & Mc Ardl, Felicity. A model for research-based State professional development policy. *AsiaPacific Journal of Teacher Education*. 37: 3, (August, 2009).
- Lutfiyah, L. L., & Winaryati, E. "Pengaruh Kompetensi Sosial Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa (di SMA Muhammadiyah 1 Semarang)". *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan, Sains Dan Teknologi Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam*, (Universitas Muhammadiyah Semarang Tahun 2017).
- M. Ihsan Dacholfany "Pemberdayaan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Non Formal Di Metro Lampung (Studi Kasus Pkbm Al-Suroya)" *Jurnal TAPIS*, 02:1 (Juni, 2018).
- M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers. 2013.
- Made Pridada. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Madyo Eko Susilo 2003. *Supenisi Pengajaran dalam Latar Budaya Jawa*, Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003
- Mahpudza, A. "Analisis Kebijakan Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru dalam Rangka Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan Dasar di Kabupaten Sigi Provinsi Sulawesi Tengah". *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 7: 3, (Oktober, 2014).
- Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.. Yogyakarta: BPFE, UGM 2006.
- Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. Jakarta: Bumi Aksara. 2012..
- Matthis, *Pengertian Rekrutmen dan Seleksi*, Bandung : Bumi Aksara, 2003
- Manopo, Christine. *Competency Based Talent And Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat. 2011
- Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Edisi revisi, cet 7), Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006..
- Martin Kreiswirth "Merely Telling Stories? Narrative and Knowledge in the Human Sciences" *Poetics Today*, 21: 2, (Summer, 2000)..
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE. 2007.
- Manwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Politeknik Bandung Press, 2000.
- Masram, dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing* Jakarta: Rajawali Pres.
- Mathis, R.L, Jackson, J.H. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. 2006
- Mausethagen, S. & Granlund, L. "Contested Discourses of Teacher Professionalism: Current Tensions between Education Policy and Teachers' Union" *Journal of Education Policy*, 27: 6 (Juni, 2012).

- Mila Badiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet ke-3) Bandung: Pustaka Setia, 2019.
- Mila Badiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Miner, J. B. *Industrial Organizational Psychology*. Singapore: Mc. Graw Hill, 1992.
- Moh. Kosim "Guru dalam Perspektif Islam". *Jurnal Tadris*. 3: 1. (Januari, 2018).
- Mohamad Mustai, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Mohamad Sunya, *Psikologi Konseling*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2008.
- Mohammad Ali Pendidikan dalam Perspektif Pengembangan SDM *Jurnal Mimbar Pendidikan*. 3:17 (Maret 1998).
- Morgan Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Mufathonah. *Analisis Pengembangan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam di Kota Malang*, Tesis. Malang, UIN Malang 2016
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Islam "Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah"*, (cet. 2); Jakarta: Kencana, 2010.
- Muhil Musolin "Sadd Adz-Dzarai": Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam" *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 4: 1, (Mei 2019).
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2011.
- Mukaddimah: "Menimbang Kualitas Pendidikan Islam Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah" *Jurnal Studi Islam*, 2:1 (Juni, 2017).
- Mukhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Aditya Media: 2012.
- Mulyasa, E. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa, E. *Kurikulum yang di sempurnakan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006.
- Munandar. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengorganisasian Kerja. DMat* Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Mustari, Muhamad. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Muwafik Saleh, *Belajar dengan Hati Nurani*, Jakarta: Erlangga, 2009.
- Nanang, Priatna dan Tito Sukanto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru: Konsep, Teori dan Model*, Bandung: Itapustaka Media Perintis, 2012.
- Nasution, S. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Nasution, Zulkarnain, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang: UMM. Press 2012.
- Ni Made Candra Megita Atma Negara "Pengaruh Pengembangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jember Tahun 2014" *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*. 4:1 (April, 2014).
- Ningrum, E. "Membangun Sinergi Pendidikan Akademik (S-1) dan Pendidikan Profesi Guru (PPG)". *Jurnal Pendidikan Geograf*, 12: 2. (Desember, 2012).
- Notodarmojo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya, 2003.
- Nur Effendi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemkot Bandar Lampung" *Jurnal MIMBAR*, 31: 1 (Juni, 2015).
- Nur El-Islam, Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits" 2: 2 (Oktober, 2015).
- Nuraidah. *Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan* (Tesis) Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara 2013..
- Nuruli Fatur Rohmah. "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia" *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2: 1, (Oktober 2018)
- Oemar Hamalik. *Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. 2005.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1st ed.) New York, NY: Free Press. 1985.
- Priadi Sunya "Profesionalisasi Pengawas Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah" *Jurnal Aspirasi*: 2: 2, (Desember, 2011)
- Priadi Surya Tinjauan Tentang Profesionalisme Baru (*New Professionalism*) Pada Era Standardisasi Kompetensi Guru. *Prosiding Seminar Nasional "Profesionalisme Guru Akad 21"*, diselenggarakan oleh IKA UNY (Sabtu 28 April 2018).
- Prihadi, Syaeful F, *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Pujrahayu, Rostanti. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat pada Aparatur Sekretariat Daerah*. Tesis. Ujungpandang: PP: UMI Makassar, 2008.
- Raden Yudhy Pradityo Setiadi Putra "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah" *Jurnal SAWALA*. 5: 1 (April 2017).

- Rahmat Hidayat, dkk. "Analisis Beban Kerja Untuk Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (Sdm) Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (Pupr) Kabupaten Lombok Barat" *Jurnal Negeri Manajemen Utram* . 7: 3. (September, 2018)
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, (2004).
- Ranak Lince, "Strategi Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Menghadapi Tantangan Di Era Digital" *Prosiding Temu Amiah Nasional Guru (TING) VIII*. Universitas Terbuka Convention Center, (26 November 2016).
- Richard M Steers, Gerardo R. Ungson, Richard T Mowday, *Managing Effective Organization An Introduction*, Kent Publishing Company: Boston, 1985.
- Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2013.
- Robbins, Stephen P. *Prilaku Organisasi*. Edisi 11. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia. 2007.
- Rugayah, *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Rusdin. "Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru Di SMP Negeri 02 Lingsang Bigung" *Jurnal Administrative Reform*, 5:4, (Desember, 2017).
- Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Polimedia Publishing, 2018.
- Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Saiful Hadi. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru Bimbingan Dan Konseling Di SLB Kota Bandung" *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi* . 8:1 (Juni 2018).
- Sanjaya, Wina. *Perencanaan & Desain Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Kencana. 2008.
- Sanusi Ues & A. Rusdiana, *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan: Alternatif Pemecahan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Sastrohadiwinyo, *Seleksi Calon Pegawai*, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Sedamayanti dan Guke Yolani Safer, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung," *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi* .13: 3 (Desember, 2016).
- Sedamayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung: Mandar Maju, 2010.
- Sedamayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Mandar Maju. 2000.
- Sedamayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan ketiga, Bandung: Mandar Maju, 2014,
- Sedamayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Aditama. 2007.
- Sedamayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: MandarMaju, 2008.
- Septha Suseka, Pengaruh Program Pemerintah Tentang Kerja Nyata Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Peka*. 3 :. 1 (April 2018).
- Sholikah. "Analisis Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Sebuah Kajian Kritis)". *Jurnal Akademika*, 11: 14, (November, 2017).
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995.
- Sirait, *Aspek Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia 2006.
- Siswanto Sastrohadiwinyo, B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan tujuh, Bandung Sinar Baru, 2011.
- Sobri, dan Asep Jihad, *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Soejitno Irmin dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*. Jakarta: Batavia Press, 2005.
- Soewito, Aprisa Kusumawati "Pengukuran Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Economic Value Added (Eva) Dan Market Value Added (MVA) Sebelum Dan Setelah Merger Pada Perusahaan Go Public Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2010-2012" *Sosialita: Jurnal Ilmu Administrasi* , 9 : 2 (April 2017) .
- Sondang Sagian P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe., *Competence at Work*, (Canada: John. Wiley & Sons, 1993,
- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Storey, A. & Hutchinson, S., "The Meaning of Teacher Professionalism in Quality Control Era. Dalam: F. Banks & A.S. Mayes, eds, *Early Professional Development for Teachers*. David Fulton Publishers Ltd. & the Open University, 2001.
- Stufflebeam, L. Daniel and Anthony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, and Applications*, San Francisco: A Wiley Imprint Stufflebeam & Shinkfield, 2007.
- Subkhan, E. *Pendidikan Kritis (Kritik atas Praksis Neo-Liberalisasi dan Standarisasi Pendidikan)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2016.
- Sudarusman, Eka, "Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan", *Jurnal Fokus Ekonomi*, 32. (Agustus, 2004).

- Suhanda. "Diskursus Peningkatan Kompetensi Dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Program Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan "Jurnal *Miah Mediatika*, 3.2 (Desember, 2018).
- Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas dan Siswa*, Jakarta: Rajawali, 1988.
- Suhartono, Edi, *Pengembangan Keterampilan Bicara Anak Usia Dini*. Jakarta: Depdiknas, 2005.
- Sule, Trisnawati Emie dan Saefullah, Kumiawan. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Sulistiyonini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*., Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sunyoto, Danang., *Sumber Daya Manusia. Teori; Kuisisioner; dan Analisis data* Cetakan 1. Yogyakarta : CAPS, 2012.
- Sunya, Muhammad. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti, 2003.
- Sutisna, A. *Pengembangan model pelatihan berbasis lineage untuk peningkatan kompetensi tutor paket C pada PKBM di DKI Jakarta*. (Disertasi) Bandung: UPI Badung, 2010.
- Suwantodan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta 2011.
- Suyanto, Dj. Jihan. *Refleksi dan reformasi Pendidikan Indonesia memasuki Milenium III*, Yogyakarta: Adi Cita, 2000.
- Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*, Medan: Perdana Publishin, 2015.
- Syamsudin, E. Percepatan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pendidikan nonformal, sesuai BSNP. Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Syarifah Rahmah "Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan " *Jurnal Tarbiyah*, 25: 2, (Desember, 2018).
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Tjuju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2008..
- Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995.
- Tilling, Bernie and Fadel, Charles. *21 st Century skills: Learning for Life Our Times*. San Francisco: Wiley. Borich, G. D. 2009.
- Triyanto Pristiwaluyo & Fatimah Ab Hakim. "Pengaruh Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial terhadap Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Atas" *Administrare: Jurnal Pemikiran Miah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5 : 2 (Desember, 2018).
- Tummons, J., "Professional Standards in Teacher Education: Tracing Discourses of Professionalism through The Analysis of Textbooks. *Research in Post-Compulsory Education*, 19: 4 (April 2014)..
- Utama Andri Ajita "Pengaruh Kompetensi Widyaiswara Terhadap Prestasi Peserta Diklat Pada Matadiklat Etika Publik di Pusdiklat BPS" *Scholasia: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9:1, (Januari 2019).
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Veti Kurnia & Emmy Budiartati. "Kompetensi Profesional Instruktur dalam Pencapaian Hard Skill Peserta Didik" *Journal of Nonformal Education*. 3: 1 (Januari, 2017).
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas, 1993.
- Weller, D. M. *Biological control of soilborne plant pathogens in the rhizosphere with bacteria*. (Annual Review Phytopathology 26, 1988).
- Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*. Bandung: Pusta Setia, 2014
- Yuniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Yuyuk Liana "Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" Studi Pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur). *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. 12:1 (Juni, 2018)
- Zef Rizal & Nurul Fatimah. "Pengaruh Perencanaan Dan Peramalan Untuk Membangun Komitmen Karyawan Pada Pt Bprs Sarana Prima Mandiri Pamekasan" *Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 3:1 (Mei 2018)
- Zuhairini, et.al., *Metodik Khusus Pendidikan Agama*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983.
- Zulhamidi dan Riski Hardianto. Peramalan Penjualan Teh Hijau Dengan Metode Arima (Studi Kasus Pada Pt. MK) *Jurnal PASTI* XI: 3, (Oktober, 2018)..
- Dokumen Peraturan dan Perundang-undangan
- Baedhowi, (Tim) *Pedoman Pengelolaan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)*. Jakarta: Kemendiknas, 2010.,
- Depdiknas. 2007. *Instrumen Penilaian Program Kerja Rintisan sekolah mandiri di SMA*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah, Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA, 2007.
- _____. 2007. *Panduan Pembinaan Sekolah Standar Nasional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMP, 2007.
- Ditjen GTK. *Petunjuk Teknis Program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan*, Jakarta: Kemendikbud, 2017
- Ditjen PTK. *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah Cetakan Pertama*, Jakarta: Ditjen PTK Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017.

Diijen Malwa, *Pedoman Penyelenggaraan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG)*. Jakarta: Kemenitekdikti, 2018..

Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan*, (Buku 1). Jakarta: BPSDM Kemdikbud, 2011.

Lembaga Administrasi Negara Nomor 12/K.1/HKM.02.3/2019 *Tentang Penuhuan Kualifikasi Minimal Magister (S2) bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara*

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 *tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS)*.

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 *tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2008 *tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah*.

Pemendiknas Nomor 25 Tahun 2008 *Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/madrasah*

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 45 Tahun 2009. *Tentang Standar Teknis Sumber Belajar Pada Kursus Dan Pelatihan*.

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 152 Tahun 2014 *Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Pamong Belajar*.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 *tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah*.

Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999, *Tentang Tenaga Kerja*

Undang-Undang RI Nomor. 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*

Undang-Undang RI. Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

Undang-Undang RI. Nomor 5 Tahun 2014 *tentang Aparat Sipil Negara*.

PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dan tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Am), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Iamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Alyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Uakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi "Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IVb. TMT April 2019.

Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002); Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007); Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008); Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009); Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010); Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016); Manajemen Kewirausahaan (UHS, 2017); Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing

Syari'ah (Pustaka Setia, 2018); Penilaian Autentik (Pustaka Setia, 2018); Filsafat Ilmu (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Akuntabilitas Kinerja dan Pelaporan Penelitian (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Pengantar Acara Mahkamah Konstitusi (Pustaka Setia, 2018); Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019); Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019); Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019); Etika Komunikasi Organisasi (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019); Sistem Informasi Pendidikan. (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019)

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Potensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD (2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Keadian Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. (2015); Implementasi Kebijakan BMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNL, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017); Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018); Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dan 25 Jurnal Nasional dan internasional.

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Uana Pendidikan Al-Mishbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Uesa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Iresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dan 50 mahasiswa di Asrama Iresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat.

