

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Disusun dalam mendukung Pembelajaran Berbasis Hibrid di LMS e-Knows Era MBKM TA. 2024/2025

Prof. Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.

EDISI REVISI



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024



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.



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024**



Prof. Dr. H. A. Rusdiana, MM

MANAJEMEN

SUMBERDAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dalam Persepektif Sains dan Islam

Kata Pengantar Penulis

Masa Perkuliahan Semester Ganjil 2023/2024

Hand-out merupakan bagian penting dalam mendukung optimalisasi pembelajaran, terlebih dalam suasana pembelajaran masa Covid-19 ini menuntut media pendukung yang memadai untuk digunakan sesuai dengan porsi pembelajaran yang baik dan tepat. Regulasi menuntut dosen untuk menyiapkan *Hand-out*, pada setiap pembelajaran, untuk mengembangkan bahan belajar digital, *learning object* (LOM), melalui pendekatan analisis kurikulum. Dengan pendekatan ini dimungkinkan terjadi sinergi antar para penyedia konten pembelajaran, sehingga pada gilirannya dapat mempercepat pemenuhan kebutuhan bahan belajar sesuai dengan tuntutan kurikulum.

Penggunaan *handout* dalam pembelajaran memiliki beberapa fungsi. Seperti yang disampaikan oleh Steffen dan Peter Ballstaedt dalam Prastowo (2013: 80), bahwa fungsi *handout* antara lain adalah: (1) membantu peserta didik agar tidak perlu mencatat; (2) sebagai pendamping penjelasan pendidik; (3) sebagai bahan rujukan pesertadidik (4) memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar; (5) pengingat pokok-pokok materi yang diajarkan; (6) memberi umpan balik; dan (7) menilai hasil belajar. Adapun, tujuan penyusunan *handout* ini, antara lain: (1) untuk memperlancar dan memberikan bantuan informasi atau materi pembelajaran sebagai pegangan bagi peserta didik; (2) untuk memperkaya pengetahuan peserta didik; dan (3) untuk mendukung bahan ajar lainnya atau penjelasan dari dosen (4) Sebagai materi dalam intruksi LMS dan Gogle class room.

Atas dasar itu, maka *handout* ini, berisi point-point penting dari materi pelajaran yang akan dipelajari sesuai RPS, antara lain; Dimulai dengan; 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 Keprofesian Berkelanjutan, serta Model Alternatif Pengembangan Profesi Berkelanjutan di Era Indurtri 4.0.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, pada pemecahan, yang mencerdaskan, 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, 3 September 2024

Penyusun,

Prof. Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	v
1. Pendahuluan	1
2. Konsep Pengelolaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	41
3. Perencanaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	73
4. Rekrutmen/Penarikan.....	107
5. Seleksi Penerimaan Calon Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	127
6. Pengangkatan, Orientasi, dan Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	155
7. Pemberdayaan dan Pengorgaisasian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	179
8. Pengembangan Karir Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.....	211
9. Pendikan dan Pelatihan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	246
10. Pendidikan Profesi Guru.....	275
11. Memimpin Dan Mengelola Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	309
12. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan	329
DAFTAR PUSTAKA.....	475
PROFIL PENULIS	453

PRT 1

PENDAHULUAN

KEMAMPUAN AKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Landasan Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

POKOK BAHASAN

- Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam
- Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan
- Efektifitas Penggunaan Sumber Daya Manajemen Pendidikan
- Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan

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

Dalam Undang-Undang 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

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

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

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

pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana”.⁴

Manajemen/pengelolaan pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas⁵.

Manajemen/pengelolaan pendidikan Islam adalah suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumberdaya manusia muslim dan non manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.⁶

Lembaga pendidikan Islam memerlukan pengelolaan atau Manajemen/pengelolaan yang baik. Pengelolaan tersebut harus disesuaikan pada jenjang Model pendidikan formal seperti RA, MI, MTs, MA, Diniyah. Dan Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI). Manajemen/pengelolaan Pendidikan Islam disusun sebagai upaya penyelenggaraan institusi pendidikan Islam agar dapat berjalan secara berkesinambungan, terencana, terarah, dan termonitor dengan baik untuk masa depan lebih baik. Manajemen/pengelolaan Pendidikan Islam dipersiapkan untuk masalah Institusi pendidikan Islam dari kerusakan dan kekacauan dalam penyelenggaraan. Hal ini sejalan dengan konsep Sadd adz-dzarâi. Sadd adz-dzarâi adalah upaya menutup jalan pada kerusakan.⁷

Dari berbagai pernyataan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Manajemen/pengelolaan pendidikan Islam merupakan suatu sistem pengelolaan dan pendayagunaan semua sumber daya pendidikan untuk melaksanakan proses kerja sama yang sistematis dan sistemik sehingga dapat terwujud pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional yang telah dicita-citakan.

⁴ Latif, Mukhtar, dkk. *Pendidikan Anak*, 65

⁵ Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 11.

⁶ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Islam “Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (cet. 2; Jakarta: Kencana, 2010), 4

⁷ Muhlil Musolin “Sadd Adz-Dzarâi’: Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 4: 1, (Mei 2019), 73

2. Unsur-Unsur pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam

Agar Manajemen/pengelolaan dapat berjalan dengan proses yang baik dan benar serta tercapai tujuan yang sebaik-baiknya, maka diperlukan adanya unsur-unsur Manajemen/pengelolaan. Menurut Manulang (dalam Istikomah) untuk mencapai tujuan para manajer/pimpinan biasanya menggunakan dengan istilah 6 M yang terdiri dari unsur-unsur Manajemen/pengelolaan diantaranya adalah:

8

a. *Man* (manusia) atau Sumber Daya Manusia

Man (manusia) atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur pertama yang menjadi bahan kajian MSDP berkaitan dengan kegiatan organisasi. Dalam perspektif MSDP, SDM mempunyai kedudukan yang sangat strategis, penting dan menentukan disebabkan manusialah yang mengatur segala sesuatunya dalam organisasi. Begitu urgennya posisi manusia, sehingga secanggih apapun alat-alat yang dimiliki suatu organisasi maka organisasi itu tidak akan mencapai hasil maksimal tanpa diisi oleh SDM yang bermutu. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas sebagaimana dimaksud tersebut, maka satu-satunya cara adalah dengan pendidikan.

b. *Methods*

Metode dalam pendidikan lebih dikhususkan pada metode pembelajaran, yaitu cara-cara, teknik-teknik dan strategi yang dikembangkan di sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan, hal ini diimplementasikan dalam bentuk kurikulum yang selalu berkembang dalam priode tertentu”.

c. *Materials* (barang atau Peralatan)

Sarana dan prasarana adalah “barang-barang (materials) yaitu bahan-bahan fisik yang dipergunakan untuk mendukung PBM di sekolah guna membentuk siswa seutuhnya”. Barang-barang tersebut berupa sarana dan prasarana, alat-alat pendidikan, dan media pendidikan. Sarana umumnya disebut tanah (site), bangunan (building), dan perlengkapan (equipment).

⁸ Istikomah "Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan (*Studi Kasus di MAN Insan Cendekia Jambi*) "HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam . 7: 2, (Desember, 2018), 211

d. **Money (Nilai Dana)**

Nilai besarnya dana yang diperkirakan perlu disediakan proyek itu dalam kegiatan tertentu”. Untuk hal itu Zymelmen, menyatakan bahwa “Manajemen/pengelolaan pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber-sumber saja, tetapi juga penggunaan biaya-biaya tersebut secara efektif dan efisien”. Semakin efektif dan efisien sistem pendidikan yang dilaksanakan, maka akan efisien pula biaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, sehingga tujuan lebih maksimal dapat dicapai.

e. **Machines (alat Pembelajaran)**

Machines dan alat Pembelajaran “seperangkat alat yang mendukung terjadinya PBM, hal ini dapat berupa teknologi komputer, radio, televisi, mobil, atau media-media yang menggunakan teknologi. Alat-alat tersebut dipergunakan sekolah, baik sebagai sumber daya pendukung maupun objek pembelajaran”.

f. **Market (Pasar)**

Market; adalah upaya untuk memperkenalkan produk, baik produk dalam bentuk barang maupun dalam bentuk jasa kepada konsumen, tetapi dalam dunia pendidikan pemasaran ini sering dilupakan, masalah ini dianggap kurang penting, Dalam konteks ini, unsur manusia memegang peranan yang paling dominan, karena sebagai anggota suatu organisasi, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, berhubungan dan bergaul dalam jaringan kerja atau bersosialisasi dalam kehidupan sehari-hari maka manusia harus mempunyai pengetahuan, keahlian dan keterampilan. Semakin tinggi “kompetensi” manusia terhadap ketiga faktor tersebut maka semakin “bermartabatlah” stratanya dalam suatu organisasi dan masyarakat. Untuk alasan itulah maka manusia harus dididik. Sesuai karakter manusia, bahwa manusia adalah makhluk yang dapat didik (*creature educable*), atau lebih tegas lagi, manusia adalah makhluk yang harus dididik (*creature educandum*).

3. Tujuan Pengelolaan Sumberdaya Pendidikan

Salah satu tujuan dari pengelolaan Sumberdaya Pendidikan adalah manusia memegang peranan yang paling dominan, karena sebagai anggota suatu organisasi, untuk dapat Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan

yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain 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*." Menariknya, 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 mengusulkan strategi-strategi generik untuk keunggulan kompetitif. Kemudian pada tahun 1985, barulah Porter memberikan gambarannya tentang keunggulan kompetitif sebagai berikut: "Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif ... Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik." ¹⁰

Lebih lanjut Porter, menegaskan bawa "keunggulan kompetitif bertumbuh secara fundamental dari nilai yang memungkinkan 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 diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif.¹²

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



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 mengenal beberapa prinsip. Henry Fayol (dalam Afan Zaini.), 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 baru menggantikan organisasi-organisasi lama. Tujuan daripada pembagian kerja adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik dengan usaha yang sama.

¹³ Ahmad Afan Zaini. "Urgensi Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Ummul Qura*. 5: 1 (Maret, 2015), 28

b. Authority and Responsibility (Tugas dan Wewenang)

Authority (wewenang) adalah hak memberi instruksi-instruksi dan kekuasaan meminta kepatuhan. *Responsibility* atau tanggung jawab adalah tugas dan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seseorang pejabat dan agar dapat dilaksanakan, *authority* (wewenang) harus diberikan kepadanya.

c. Disciplin

Hakekat daripada kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dengan para pekerja, baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kebiasaan.

d. Unity of command (Kesatuan perintah)

Untuk setiap tindakan, seorang pegawai harus menerima instruksi-instruksi dari seorang atasan saja. Bila hal ini dilanggar, wewenang (*authority*) berarti dikurangi, disiplin terancam, keteraturan terganggu dan stabilitas mengalami cobaan, seseorang tidak akan melaksanakan instruksi yang sifatnya dualistis.

e. Unity of direction (kesatuan arah/tujuan)

Prinsip ini dapat dijabarkan sebagai: “*one head and one plan for a group of activities having the same objective*”, yang merupakan persyaratan penting untuk kesatuan tindakan, koordinasi dan kekuatan dan memfokuskan usaha.

f. Subordination of individual interest to general interest

Dalam sebuah perusahaan kepentingan seorang pegawai tidak boleh di atas kepentingan perusahaan, bahwa kepentingan rumah tangga harus lebih dahulu daripada kepentingan anggota-anggotanya dan bahwa kepentingan negara harus didahulukan dari kepentingan warga negara dan kepentingan kelompok masyarakat.

g. Remuneration of Personil

Gaji dari para pegawai adalah harga dari pelayanan yang diberikan dan harus adil. Tingkat gaji dipengaruhi oleh biaya hidup, permintaan dan penawaran tenaga kerja. Di samping itu agar pemimpin memperhatikan kesejahteraan pegawai baik dalam pekerjaan maupun luar

pekerjaan.

h. Centrslization

Masalah sentralisasi atau disentralisasi adalah masalah pembagian kekuasaan, pada suatu organisasi kecil sentralisasi dapat diterapkan, akan tetapi pada organisasi besar harus diterapkan disentralisasi.

i. Sclar Chain

Scalar chain (rantai skalar) adalah rantai dari atasan yang bermula dari authority hingga yang terakhir pada tingkat terendah.

j. Order

Untuk ketertiban manusia ada formula yang harus dipegang yaitu, suatu tempat untuk setiap orang, dan setiap orang pada tempatnya masing-masing.

k. Equity

Untuk merangsang pegawai melaksanakan tugasnya dengan kesungguhan dan kesetiaan, mereka harus diperlakukan dengan ramah dan keadilan. Kombinasi dan keramah-tamahan dan keadilan menghasilkan equity.

l. Equity Stability Of Tunure Of Personel (Stabil Jabatan)

Seorang pegawai membutuhkan waktu agar biasa pada suatu pekerjaan baru dan agar berhasil dalam mengerjakannya dengan baik.

m. Initiative

Memikirkan sebuah rencana dan meyakinkan keberhasilannya merupakan pengalaman yang memuaskan bagi seseorang. Kesanggupan bagi berfikir ini dan kemampuan melaksanakan adalah apa yang disebut inisiatif.

n. Ecspirit deCorps

Esprit de Corps yaitu memunculkan rasa kebanggaan terhadap korp/organisasi. Para pemimpin perusahaan harus berbuat banyak untuk merealisasikan prinsip-prinsip tersebut.

Dari beberapa prinsip tersebut diatas bukanlah sesuatu yang mutlak untuk dilakukan, bahkan Kast dan Rosenzweigh setuju

dengan pendapat Fayol bahwa prinsip-prinsip tersebut adalah fleksibel dan dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

B. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan

Manajemen/pengelolaan menjadi sangat penting artinya dari segala aspek kehidupan. Karena itu Manajemen/pengelolaan menjadi icon yang urgen baik secara individual maupun secara kelompok. Para ilmuwan bermacam-macam dalam mendefinisikan Manajemen/pengelolaan walaupun esensinya bermuara pada satu titik temu.

Dalam konteks Islam Manajemen/pengelolaan disebut juga dengan (تدبير – إدارة -سياسة) yang bersal dari lafadz (دبر – أدار – ساس).

Menurut S. Mahmud Al-Hawary Manajemen/pengelolaan, sebagai (Al-Idarah) ialah;

وبدون وبكفاءة الباحرة والطاغم خرتك ولبا لك التصرف كيفية معرفة لها تنعرض التي والعوامل القوي ومعرفة تجنبها التي المشاكل ومعرفة تذهب أين إلى معرفة هي الإدارة هناك إلى الذهاب مرحلة في ضياع

Artinya: Manajemen/pengelolaan adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.¹⁴

Dari *ta'rif* di atas memberi gambaran bahwa Manajemen/pengelolaan merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai jobnya masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirnya yang menjadi fokus utama.

Untuk mencapai tujuan Manajemen/pengelolaan tidak hanya terfokus kepada manusia sebagai manajer dan anggota pelaksana lain sebagaimana definisi Manajemen/pengelolaan. Namun disamping itu juga memerlukan sarana-sarana yang lain yang erat hubungannya dengan pencapaian tujuan. Sehingga sarana-sarana Manajemen/pengelolaan menjadi kesatuan yang tidak terpisahkan antara satu sarana dengan sarana lainnya.

Adapun sarana-sarana itu meliputi; “*Men, Money, Material, Methods dan Markets*. Kesemuanya itu disebut sumber daya.” Dari

¹⁴Al-Hawary, Sayyid Mahmud, *Idârah al-Asâs wa al-Ushul al-Ilmiyah*. (Mesir: Dar al-Kutub, 1976), 321.

lima sarana tersebut atau disebut dengan 5 M saling terkait. Hal ini menunjukkan betapa urgennya adanya 5 M tersebut bisa berjalan secara integral.¹⁵

Men (manusia) sebagai sumber daya utama yang mengatur dan menggerakkan segala aktifitas. *Money* (uang) merupakan sarana yang selalu mengiringi segala aktifitas seseorang. *Material* (materi) atau bahan-bahan merupakan sarana Manajemen/pengelolaan yang bisa merespons terhadap perkembangan zaman. *Methods*, (metode) sebagai sarana Manajemen/pengelolaan dalam upaya efisiensi dan tepat guna dalam pencapaian tujuan. Dan yang terakhir *Markets* (pasar) bagaimana hasil dari organisasi tersebut benar-benar bermanfaat dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Berdasarkan aneka gagasan di atas, terkait dengan pencapaian tujuan. Para ilmuwan memiliki beragam pendapat tentang fungsi-fungsi Manajemen/pengelolaan atau juga disebut dengan unsur-unsur Manajemen/pengelolaan, diantaranya:

Menurut Louis A. Allen dalam bukunya *Management and Organization* menegemukakan tentang *element of Management* terdiri dari; “*Planning*, (perencanaan), *Organization* (pengorganisasian), *Coordination* (Koordinasi), *Motivating* (motivasi), *Controlling* (pengawasan) atau disingkat dengan POCMC. Kemudian menurut George R. Terry “*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*, atau disingkat dengan POAC. Sedangkan menurut James A.F. Stoner bahwa fungsi Manajemen/pengelolaan meliputi, “*Planning, Organizing, Leading, Controlling*” atau disingkat dengan POLC”¹⁶.

Dari beberapa unsur/fungsi Manajemen/pengelolaan akan mengantarkan kepada tujuan yang diharapkan oleh suatu institusi/organisasi tertentu.

Inti tujuan manajen dalam konteks syari’ah yaitu keterturan, dan efektifitas. Hal ketereturan sebagaimana Allah, SWT, megaskan dalam Al-Qur’an, sebagai berikut;

مَرُصُوصٌ بُنْيَانٌ كَانَتْهُمْ صَفًّا سَبِيلِهِ فِي يُقَاتِلُونَ الَّذِينَ يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: “...Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (QS. Ash-Shaff [61]: 4),

¹⁵Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Kencana. 2005), 41.

¹⁶A. Rusdiana & A. Gozin, *Asas-Asas Manajemen: Berwawasan Global* (Bandung: Pustaka Setia 2014),133.

Selanjutnya, menenei efektifitas, dalam (Qs. Al Isra'[17]: 27);

كُفُورًا لِرَبِّهِ الشَّيْطَانُ وَكَانَ الشَّيَاطِينِ إِخْوَانَ كَانُوا الْمُبَدِّرِينَ إِنَّ

Artinya: "...Sesungguhnya para pemboros adalah saudara-saudara setan-setan, sedang setan terhadap Tuhannya adalah ingkar" (Qs. Al Isra'[17]: 27);

Untuk mencapai keteraturan di atas, maka Manajemen/pengelolaan memiliki unsur-unsur yang tidak jauh berbeda dengan konsep Manajemen/pengelolaan secara konvensional. Hal ini telah tertuang dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai falsafah hidup umat Islam. Unsur-unsur tersebut diantaranya;

Dalam perkembangan sekarang, menurut Kotter (dalam Syafaruddin), Manajemen/pengelolaan modern dalam prosesnya sering diringkaskan para praktisi sebagai berikut: ¹⁷

1. Perencanaan (التخطيط) atau *Planning*

Planning; yaitu perencanaan, merupakan gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan datang dengan waktu, metode tertentu. Sebagaimana Allah, SWT, berfirman:

تَعْمَلُونَ بِمَا حَبِيبُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَانْفُوا لِعَدِّ قَدَمَتْ مَا نَفْسُ وَلْتَنْظُرُ اللَّهُ انْفُوا الَّذِينَ أَيُّهَا يَا

Artinya:

"...Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok; dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan" (QS. al-Hasyr [59]: 18),

Nabi telah bersabda:

(يَتَقَنَهُ أَنْ الْعَمَلِ أَحَدَكُمْ عَمَلٍ إِذَا يَحِبُّ اللَّهُ إِنَّ)

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara matang/*itqan* (tepat, terarah, jelas, tuntas. (HR. Thabrani).

Dalam Al-Qur'an Allah berfirman:

¹⁷Syafaruddin, Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam, (Medan: Perdana Publishin, 2015), 46

فَانصَبْ فَرَعْتُمْ (٧) فَإِذَا فَرَغْتَ رَبِّكَ (٨) هُوَ إِلَهِي .

Artinya: "...Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap" (Qs. Al-Insyirah [94]: 7-8),

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Islam mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang/*itqan*, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang matang/baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT.

2. Pengorganisasian, (التنظيم) atau *Organization*

Pengorganisasian, merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara *vertikal* atau *horizontal*. Allah berfirman;

... إِخْوَانًا بِنِعْمَتِهِ فَاصْبِرْهُمْ فُلُوبِكُمْ بَيْنَ فَالْفَاءِ كُنْتُمْ إِذْ عَلَيْنَا اللَّهُ نِعْمَتَ وَادْكُرُوا تَفَرُّقُوا وَلَا جَمِيعًا اللَّهُ بِحَبْلِ وَأَعْتَصِمُوا

Artinya: " Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan..." (Qs. Ali Imran [3]; 103);

Ayat di atas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud.

Selanjutnya Allah berfirman:

... عَلَيْنَا تَحْمِلْ وَلَا رَبَّنَا أخطأنا أو نسينا إن نؤاخذنا لا ربنا أكتسبنا ما وعليها كسبت ما لها وسعها إلا نفسا الله يكلف لا

Artinya: "...Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya". (Qs. Al-Baqarah [2]; 286),

◦ Kinerja bersama dalam organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menyatukan langkah yang berbeda-beda tersebut perlu ketelatenan mengorganisir sehingga bisa berkompetitif dalam berkarya.

Disamping ayat di atas, Sayyidina Ali bin Abi Thalib membuat statemen yang terkenal yaitu;

Artinya: Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik.

Statemen Sayyidina Ali merupakan pernyataan yang realistis untuk dijadikan rujukan umat Islam. Hancurnya suatu institusi yang terjadi saat ini karena belum berjalannya ranah organisasi dengan menggunakan Manajemen/pengelolaan yang benar secara maksimal.

3. Kepemimpinan/Pengaturan (الخلافة) atau disebut *Leading*

Pengaturan, artinya mengatur, memimpin segala aktifitas kepada tujuan. Dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits banyak membahas tentang kepemimpinan. Diantaranya firman Allah SWT., sebagai berikut;

رَحِيمٌ لَّعْفُورٌ وَإِنَّهُ أَلْعَابِ سَرِيعِ رَبِّكَ إِنَّ ۗۗۗۗ آتَاكُمْ مَا فِي لِيَبْلُوكُمْ دَرَجَاتٍ بَعْضٌ فَوْقَ بَعْضِكُمْ وَرَفَعَ الْأَرْضِ خَلَائِفَ جَعَلَكُمْ الَّذِي وَهُوَ .

Artinya; "...Dialah yang menetapkan kamu menjadi penguasa di muka bumi, dan ditinggikan-Nya sebgiaan kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat, sebagai cobaan bagimu tentang semua yang diberikannya kepadamu" (Qs. Al-An'am [6]: 165);..

Selain dalam Al-Qur'an, Al-Hadits juga banyak yang membahas tentang kepemimpinan, diantaranya; (رعيته عن مسؤل وكلكم راع كلكم)

Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin. (HR. Muslim)

Dalam konsepsi ajaran Islam bahwa pemimpin tidak hanya terfokus kepada seseorang yang memimpin institusi formal dan non formal. Tuntutan Islam lebih universal bahwa kepemimpinan itu lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya.

Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Setiap orang harus bisa memimpin dirinya dari taqarrub kepada Allah dan menjahui larangan-Nya. Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang lain.

Disamping itu pertanggungjawaban pemimpin dalam konteks Islam tidak serta merta hanya kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama adalah pertanggungjawaban kepada Khaliknya.

4. Koordinasi, (التنسيق) atau *Coordination*

Pengkoordinasian, adalah upaya untuk mencapai hasil yang baik dengan seimbang, termasuk diantara langkah-langkah bersama untuk mengaplikasikan planning dengan mengharapkan tujuan yang diidamkan. Allah berfirman:

مُبِينٌ عَدُوٌّ لَكُمْ إِنَّهُ َ الشَّيْطَانُ خُطُواتٍ تَتَّبِعُوا وَلَا كَافَّةً السِّلْمِ فِي ادْخُلُوا آمَنُوا الَّذِينَ أَيُّهَا يَا

Artinya; “....Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu kedalam Islam keseluruhannya, dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan, karena setan itu musuhmu yang nyata” (Qs. Al-Baqarah [2]; 208);

Apabila manusia ingin mendapat predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam. Iman bila diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai planning dan aturan-aturan yang mengikat bagi manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya kordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan ideal. Cobaan dan kendala merupakan keniscayaan, namun dengan manusia tenggelam dalam lautan Islam (kedamaian, kerjasama dan hal-hal baik lainnya) akan terlepas dari kendala-kendala yang siap mengancam.

5. Memotivasi (ترغيب) atau *Motivation*

Pemotivasian, untuk menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman;

سَعَى مَا إِلَّا لِلْإِنْسَانِ لَيْسَ وَأَنْ

Artinya: Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya.(Q.S. An-Najm [53]; 39);

Dalam ayat yang lain Allah berfirman,

... دُونِهِ مِنْ لَهُمْ وَمَا َ لَهُ مَرَدٍّ فَلَا سُوءًا بِقَوْمٍ اللَّهُ أَرَادَ وَإِذَا َ بِأَنْفُسِهِمْ مَا يُعْطِرُوا حَتَّىٰ بِقَوْمٍ مَا يُعْطِرُ لَا اللَّهُ إِنَّ َ اللَّهُ أَمْرٍ مِنْ يَحْفَظُونَهُ خَلْفِهِ وَمِنْ يَدَيْهِ بَيْنَ مِنْ مُعَقِّبَاتٍ لَهُ

Artinya: “....Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.(Q.S. Ar-Ra’du[13]: 11):

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan. Dengan adanya usaha

dan adanya upaya merubah keadaan ke arah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

Dalam sebuah kata hikmah disebutkan (وجد جد من) Artinya: "...Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti mendapatkan".

Disamping itu Allah berfirman,

دَاخِرِينَ جَهَنَّمَ سَيَدْخُلُونَ عِبَادَتِي عَنْ يَسْتَكْبِرُونَ الَّذِينَ إِنَّ لَكُمْ أَسْتَجِبْ اذْعُونِي رَبُّكُمْ وَقَالَ

Artinya: "...Dan Tuhanmu berfirman: "Berdoalah kepada-Ku, niscaya akan Kuperkenankan bagimu. Sesungguhnya orang-orang yang menyombongkan diri dari menyembah-Ku akan masuk neraka Jahannam dalam keadaan hina dina".(Q.S. Al-Muninun [40]: 60);

Dalam ayat yang lain Allah SWT., juga berfirman yang ada kaitannya dengan motivasi, yaitu:

يَرَهُ خَيْرًا ذَرَّةٍ مِثْقَالَ يَعْْمَلُ فَمَنْ... يَرَهُ شَرًّا ذَرَّةٍ مِثْقَالَ يَعْْمَلُ وَمَنْ

Artinya: "...Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan) nya pula". (Q.S. Az-Zalzalah [99]: 7-8);

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi dalam menjalani hidup. Dengan tingginya semangat dan motivasi sebagai modal awal dalam meraih kehidupan yang lebih cerah dan terarah. Dengan demikian bahwa planning yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya tumenyelesaikan ntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya.

6. Pengawasan (الرقابة) atau *Controlling*

Pengawasan, atau pengamatan dan penelitian terhadap jalannya planning. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif. Allah berfirman;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦١﴾

Artinya; Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?.(Q.S. Ash-Shoff [61]; 2);

Dalam surat At-Tahrim Allah berfirman :

يُؤْمَرُونَ مَا وَيَفْعَلُونَ أَمْرَهُمْ مَا اللَّهُ يَعْصُونَ لَا شِدَادَ غِلَاطٌ مَلَائِكَةٌ عَلَيْهَا وَالْحِجَارَةُ النَّاسُ وَقُودُهَا نَارًا وَأَهْلِيكُمْ أَنْفُسَكُمْ فَوَا ءَامَنُوا الَّذِينَ أَيُّهَا يَا

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka, yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, yang keras, yang tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka, dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan." (Q.S. At. Tahrim [66]:6);

Ayat ini, mengamankan, bahwa menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manajer orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik.

Dalam ayat yang lain Allah menjelaskan bahwa kontrol yang utama ialah dari Allah SWT., Firman Nya::

مَا أَيْنَ مَعَهُمْ هُوَ إِلَّا أَكْثَرُ وَلَا ذَلِكَ مِنْ أَدْنَىٰ وَلَا سَادِسُهُمْ هُوَ إِلَّا خَمْسَةٌ وَلَا رَابِعُهُمْ هُوَ إِلَّا ثَلَاثَةٌ نَجْوَىٰ مَنْ يَكُونُ مَا ۖ الْأَرْضِ فِي وَمَا السَّمَاوَاتِ فِي مَا يَعْلَمُ اللَّهُ أَنْ تَرَ أَلَمْ ... عَمِلُوا بِمَا يُنَبِّئُهُمْ ثُمَّ ۖ كَانُوا

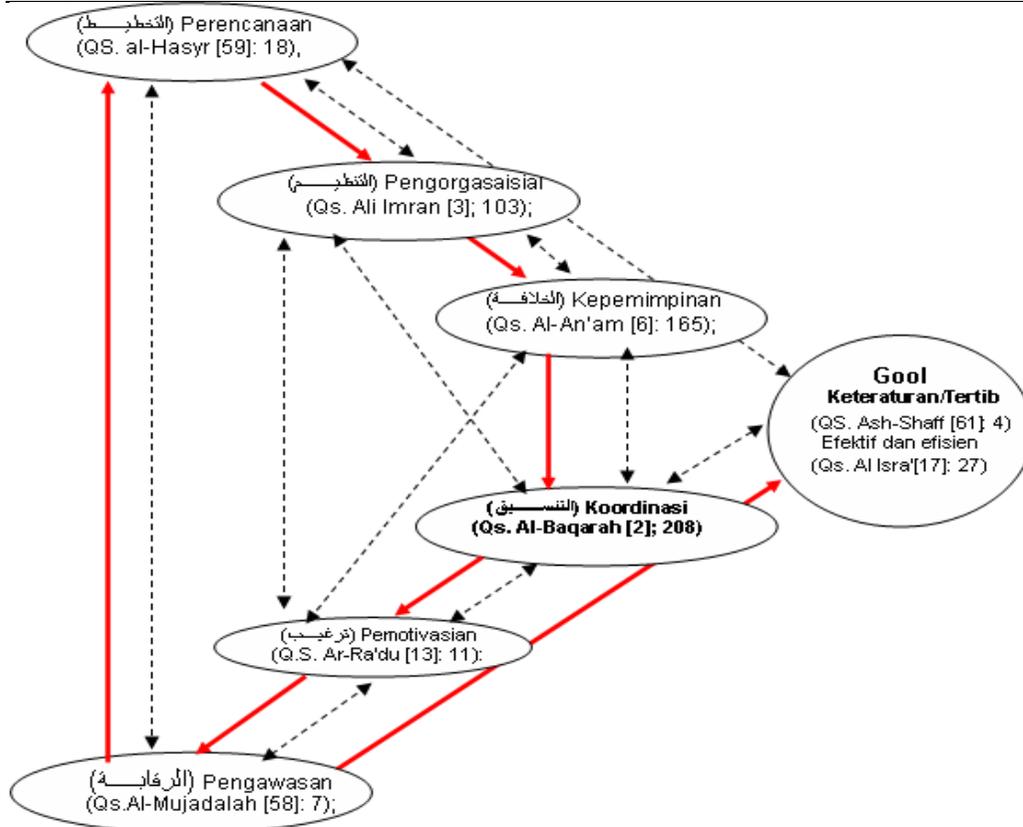
Artinya: "...Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu".¹⁸.(Qs.Al-Mujadalah [58]: 7);

Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

Dengan demikian, urgensi Manajemen/pengelolaan dalam Islam, pada dasarnya ajaran Islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah juga ijma' ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba terarah dan teratur. Dalam pelaksanaan shalat yang menjadi icon paling sakral dalam Islam merupakan contoh konkrit adanya Manajemen/pengelolaan yang mengarah kepada keteraturan.

Untuk membantu memahami tentang proses Manajemen/pengelolaan Sumber daya pendidikan, dapat dilihat pada gambar 1.1, berikut:

¹⁸Op. Cit., Depag RI, 1998. *Al-Qur'an dan.....*, 909.



Gambar: 1.1.
Proses dan Fungsi Pengelolaan SDP dalam Perspektif Islam

Sumber: Analisis Penulis

Gambar 1.1, di atas, menunjukkan selalu berhubungan (<-->), yang solid dan terkoordinasi antara titik (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) kepemimpinan, (4) koordinasi menjadi titik dominan, (5) pemotivasi, dan (6) pengawasan. Komponen-komponen tersebut, semuanya menuju satu titik (gool) tujuan yang diharapkan satu kegiatan yang tertib dan teratur, itulah 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. Unsur-unsur Manajemen/pengelolaan dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluk lainnya tidak terlepas dengan Manajemen/pengelolaan langit. Ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur Manajemen/pengelolaan tersebut.

C. Efektifitas Penggunaan Sumber Daya Manajemen Pendidikan

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

1. Tuntutan Pengelolaan Pelayanan yang Efisien

Organisasi sektor publik termasuk sector pendidikan, saat ini tengah menghadapi tekanan penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih efisien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatif atas yang dilakukan.

Stereotype penyelenggaraan pelayanan publik di negara berkembang ditengarai sebagai inefisiensi, pemborosan penggunaan sumber daya, sumber kebocoran dana, dan kelembagaan yang selalu merugi. Berbagai tuntutan tersebut menyebabkan penataan 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. Diantaranya meliputi penyusunan payung peraturan dan regulasi, norma, kebijakan, standar hingga penyusunan sistem, mekanisme dan prosedur, kelembagaan serta penataan sumber daya manusia.

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

²⁰Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya*. 46

3. Langkah Strategis Pengelolaan Pelayanan yang Lebih Efisien

Salah satu langkah strategis penataan Manajemen/pengelolaan pelayanan yang baik berupa upaya mengintegrasikan sistem dan mekanisme efisiensi dalam langkah nyata operasional pada tataran program dan kegiatan pelayanan. Perspektif legal tuntunan penyelenggaraan penggunaan sumber daya pendidikan yang efisien mengacu kepada payung pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 perubahan keempat, demikian pula sesuai dengan batang tubuh konstitusi itu, antara lain dalam Pasal 20, Pasal 21, Pasal 28 C ayat (1), Pasal 31, dan Pasal 32, juga mengamanatkan, bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang; sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi Manajemen/pengelolaan pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Bahkan secara spesifik UUD RI 1945 dalam Pasal 31 ayat (4) mengamanatkan negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.

Sebagai implementasi dari amanat UUD tersebut UU Sisdiknas menetapkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada. Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Langkah selanjutnya, apabila hal tersebut berkaitan dengan pemecahan masalah minimnya sumber daya yang tersedia di lembaga pendidikan di setiap jenjang dan jenis, Widham (dalam Harun), mengarahkan untuk: ²¹

²¹Cut Zahri Harun "Sumber Daya Pendidikan Penunjang Utama dalam menghasilkan Manusia Unggul" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. 14:73. (Juli 2008), 624,

- a. Mengidentifikasi berbagai sumber daya yang ada dalam masyarakat dan keluarga;
- b. Meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya; dan
- c. Keduanya dilakukan secara bersamaan.
- d. Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia selama hampir 2 (dua) dasa warsa mempunyai dampak negatif terhadap pemerintah dan orang tua peserta didik yang memberikan dukungan finansial kepada pendidikan.
- e. Supaya 6 M itu bermanfaat secara maksimal (efektif dan efisien), maka melakukan koordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi (pendidikan).

4. Kedudukan Manajemen/pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen/pengelolaan Sumberdaya Pendidikan

a. Peran Sentral Sumber Daya Manusia

Dalam konteks Manajemen/pengelolaan Pendidikan Nasional Manajemen/pengelolaan sumber daya manusia dibatasi pada pendidik dan tenaga pendidikan, Menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 Pasal 1 ayat (6): “Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan”.²²

Tenaga kependidikan menurut Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.²³

Dalam konteks pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia (SDM) potensial yang turut berperan dalam mewujudkan mutu pendidikan nasional.

²²Aliyyah, Rusi Rusmiati. 2018. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Polimedia Pblishing, 12

²³ Jauharotul Muniroh, Muhyadi “Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 5: 2, (September, 2017), 164

b. Sumber Daya Manusia merupakan Asset Organisasi

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.²⁴

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer²⁵ ada lima karakteristik kompetensi yaitu: (1) Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu; (2) Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi; (3) Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang; (4) Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu; (5) Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitive.

²⁴Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta, 2008), 23.

²⁵ Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe., *Competence at Work.*, (Canada: John. Wiley & Sons, 1993), :9-11

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut Tjutju, ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:²⁶ (1) Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan; (2) Beradaftasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak; (3) Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking; (4) Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Dengan strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Sumber daya manusia (SDM) atau *human resources* adalah penduduk yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Dalam ilmu kependudukan, konsep ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja (manpower) yang meliputi angkatan kerja (labor force) dan bukan angkatan kerja. Sehubungan dengan masalah ini,

Manusia dalam pandangan Islam Dalam al-Quran, manusia sebagai makhluk Allah yang mempunyai dua tugas utama yaitu sebagai *Khalifah fi al-Ardh* dan sebagai *hamba* ('abid) yang diperintahkan untuk melaksanakan segala perintahNya dan menjauhi laranganNya dengan bekal dasar yaitu penglihatan, pendengaran, potensi akal (af-idah) dan dengan ketiga indera tersebut merupakan sarana dasar manusia dalam menerima pendidikan. walaupun pada awalnya manusia dilahirkan dalam keadaan tidak mengetahui apapun.²⁷

Allah menganugrahi akal kepada manusia, dan dengan akal itulah Allah menurunkan agama. agama sebagai petunjuk dan pedoman dalam kehidupan, merupakan dasar untuk mengatur bagaimana berhubungan dengan sang pencipta dan hubungan dengan alam semesta. Manusia dalam agama merupakan bagian dari lingkungan hidupnya, sehingga manusia ditunjuk sebagai *khalifah* di muka bumi

²⁶ Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber*, 33

²⁷ Bahrun Ali Murtopo, *Manajemen Pendidikan Islam Dalam Keluarga Jurnal Wahana Akademika*. 3: 2, (Oktober, 2016), 38

ini.²⁸ Seperti firman Allah, yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (QS. Al- Baqarah [2] : 30).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelajaran yang dapat dipetik dari berbagai negara maju adalah, bahwa kemajuan yang dicapai oleh bangsa-bangsa di negara-negara tersebut didukung oleh SDM yang berkualitas. Jepang, misalnya, menurut Ohkawa dan Kohama (1989), menegaskan. Jepang, sebagai negara pendatang baru (late comer) dalam kemajuan industri dan ekonomi memulai upaya mengejar ketertinggalannya dari negara-negara yang telah lebih dahulu mencapai kemajuan ekonomi dan industri (fore runners) seperti Jerman, perancis dan Amerika dengan cara memacu pengembangan SDM.²⁹

Manajemen/pengelolaan SDM dalam dunia pendidikan adalah proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup siswa, karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan untuk menunjang aktivitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen/pengelolaan sumber daya manusia adalah konteks pendidikan dapat dikelompokkan menjadi sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan atau guru/dosen dan tenaga administrasi, sumber

²⁸Abdul Kodir. *Manusia dan Pendidikan: Persepektif Al-Qur'an*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), 84.

²⁹Mohammad Ali Pendidikan dalam Perspektif Pengembangan SDM *Jurnal Mimbar Pendidikan*. 3:17 (Maret 1998), 26

daya manusia atau peserta didik.³⁰

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yg mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya.

Kualitas SDM Makro sangat dipengaruhi oleh kualitas kesehatan (fisik dan psikis), kualitas pendidikan informal dan formal (yang berhubungan dengan keterampilan/keahlian kerja), kepribadian terutama moral/agama, tingkat kesejahteraan hidup dan ketersediaan lapangan kerja yang relevan.

Dalam konteks mikro, Sumber Daya Manusia adalah manusia/orang yang bekerja di lingkungan sebuah organisasi yang disebut pegawai, karyawan, personil, pimpinan/manajer, pekerja, tenaga kerja, majikan buruh dll. Di lingkungan organisasi bidang pendidikan adalah semua pegawai administratif, pendidik/guru/dosen, dosen serta tenaga kependidikan lainnya. Dalam kenyataannya manusia (SDM) dengan organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan hakikat kemanusiaan dan untuk memenuhi kebutuhan (need) manusia sebagai makhluk sosial perlu berkelompok, manusia memiliki hubungan yang sangat/kuat. Hubungan tersebut sebagai berikut:³¹

- a. Manusia membutuhkan organisasi, dan organisasi membutuhkan manusia;
- b. Manusia penggerak organisasi, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi;
- c. Manusia berorganisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan semua organisasi merupakan obyek kebutuhannya.

Oleh karena itu SDM diperlukan oleh setiap institusi kemasyarakatan dan organisasi. Berbagai institusi kemasyarakatan, seperti institusi keluarga, institusi ekonomi, dan institusi keagamaan, SDM merupakan unsur penting dalam pembinaan dan pengembangannya.

³⁰Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018), 1

³¹Bambang Irawan. "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus". *Jurnal Administrative Reform*, 6: 4, (Desember 2018) 195

Demikian pula dalam organisasi, SDM berperan sangat penting dalam pengembangannya, terutama bila diinginkan pencapaian tujuan yang optimal. Bila tujuan akhir setiap kegiatan pembangunan, baik dalam konteks makro maupun mikro, adalah peningkatan taraf hidup, maka optimalisasi pencapaian tujuan itu adalah terpenuhinya kebutuhan dasar manusia secara optimal. Berdasarkan konsep di atas, dukungan SDM yang berkualitas sangat menentukan keoptimalan keberhasilan pencapaian tujuan itu.

Kualitas SDM ditentukan oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya kesehatan dan kemampuan. Faktor kemampuan sebagai salah satu faktor penentu kualitas SDM bisa dikembangkan di antaranya melalui pendidikan. Jadi, pendidikan merupakan suatu upaya dalam proses pengembangan SDM.³²

Kerjasama antara dua orang atau lebih boleh saja dikatakan bersifat natural. Karena selain sebagai makhluk individu, manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial (social being). Manusia tidak bisa terlepas dari kehidupan sosialnya. Ketergantungan antara manusia yang satu dengan yang lain membuat manusia mau tidak mau hidup berkelompok untuk mencapai tujuan ataupun kesejahteraan. Gambaran ini menunjukkan bahwa perbedaan tujuan sesungguhnya tidak menghalangi mereka menjalin kerja sama selama mereka bisa memenuhi kebutuhan dan tujuan masing-masing. Jika katakanlah ikatan kerja sama ini dianggap efektif, sangat boleh jadi bentuk kerja sama yang semula bersifat temporer kemudian diatur dengan pola kegiatan yang lebih tersistem, terstruktur, dan masing-masing memiliki tanggung jawab sesuai dengan peran yang terlebih dahulu mereka sepakati.

Prinsip kerjasama dalam Islam berangkat dari keberadaan manusia sebagai pribadi dan kelompok menjadi makhluk ciptaan Allah yang terpilih untuk menerima amanah sebagai khalifah dan sekaligus hamba Allah di muka bumi ini. Dalam Firman-Nya:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia dan mengutus para rasul kecuali untuk tujuan luhur, yaitu beribadah hanya kepadaKu semata bukan kepada selainKu. (QS. Azzariyat [51]:56):

Meskipun manusia berstatus sebagai hamba, tapi manusia diberi kedudukan sebagai khalifah Allah dengan berbagai tingkat dan

³²J.D,Joy-Mattews Megginson,, dan Banfield, P. *Human Resource Development* (London: Kogan-Page Limited, 1993). 43 .

derajatnya, dalam hubungannya secara bertikal dengan Allah ataupun hubungan horizontal sejajar antar sesama manusia. Khalifah sebagai pengganti, ia diberi wewenang terbatas sesuai dengan potensi diri dan posisinya. Namun manusia harus faham bahwa wewenang itu pada dasarnya adalah tugas yang harus di emban dengan penuh tanggung jawab.

Tugas khalifah dalam Al Qur'an biasa disebut imaratul ardh (memakmurkan bumi) dan ibadatullah (beribadah kepada Allah). Allah menciptakan manusia dari bumi ini dan menugaskan manusia untuk melakukan imarah dimuka bumi dengan mengelola dan memeliharanya. Karena manusia dalam melaksanakan tugas dan wewenang imarahnya sering melampaui batas, sering melanggar dan bahkan mengambil hak saudaranya, maka Allah meberikan solusi dengan cara bertaubat kepada-Nya.

c. Peran Baru yang Mesti Dijalankan oleh pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Lengnick-Hall ³³ ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh Manajemen/pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu: (1) *Human Cafital Steward*; (2) *Knowledge Facilitator*; (3) *Relationship Builder*; (4) *Rapid Deployment Specialist*.

Cakupan teknis MSDM: (1) Melakukan analisis jabatan; (2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja; (3) Menyeleksi calon tenaga Kerja; (4) Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru; (5) Menata olah upah dan gaji; (6) Menyediakan insentif dan kesejahteraan; (7) Menilai kinerja; (8) Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan); (9) Pelatihan dan Pengembangan; (10) Membangun komitmen karyawan.

d. Kepentingan Manajemen/pengelolaan Sumber Daya Manusia bagi Manajer

MSDM penting bagi Manajer karena agar tidak terjadi: (1) Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan; (2) Mengalami perputaran karyawan yang tinggi; (3) Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik; (4) Perusahaan/organisasi berurusan dengan pengadilan; (3) Perusahaan/organisasi berada di bawah undang-undang keselamatan Kerja; (6) Memiliki karyawan

³³Lengnick-Hall ML and Lengnick-Hall CA. *Human Resource Management in. The Knowledge Economy*. (San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc. 2003), 34-35.

yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil; (7) Membiarkan kekurangan pelatihan; (8) Praktik tenaga kerja yang tidak adil.

MSDM yang Strategik: (1) Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik; (2) MSDM yang strategik didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi.

e. Peran SDM sebagai Mitra Strategik

Peran SDM sebagai Mitra Strategik: (1) Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegiatan SDM sama sekali tidak strategic; (2) Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan/organisasi; (2) MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik.

Peran SDM dalam Perumusan Strategi: (1) MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan; (2) SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik; (3) SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan/organisasi ; (2) Kekuatan dan kelemahan sdm memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan/organisasi .

SDM diarahkan untuk mengembangkan dan melaksanakan program yang dirancang untuk menciptakan sebuah kultur perusahaan/organisasi yang mencapai: (1) Doronglah satu semangat kerja tim dan kerjasama dalam dan di tengah unit bisnis untuk bekerja menuju sasaran bersama, dengan satu tekanan pada mengidentifikasi, mengakui, dan mengimballi keunggulan individu dan unit; (2) Doronglah sikap kewiraswastaan dikalangan manajer dan sikap berfikir inovatif di kalangan karyawan; (3) Tekankanlah komonalitas kepentingan diantara karyawan dan pemegang saham.

f. Manajemen/pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya Manajemen/pengelolaan sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim Manajemen/pengelolaan. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi

fungsi Manajemen/pengelolaan yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Literatur MSDM secara umum menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional. Hampir selama beberapa dekade terakhir, telah banyak studi empiris yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen tinggi atau kinerja tinggi praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid et.al, 1997; MacDuffie, 1995). Beberapa tahun terakhir, perhatian para peneliti MSDM difokuskan pada kemampuan atau konsistensi internal dan sinergi sistem atau 'bundle' MSDM, atau sebagian praktek MSDM dalam rangka menciptakan sumber sumber keunggulan kompetitif, khususnya jika dipadukan dengan strategi organisasi (Arthur, 1992; Dyer & Reeves, 1995; Ichinowski, et.al., 1997; MacDuffie, 1995). Akan tetapi, pengembangan teori ini belum banyak mendapatkan dukungan secara empiris.

Dengan demikian praktik-praktik manajemen/pengelolaan sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

D. Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan

Ruang lingkup Manajemen/pengelolaan sumber daya pendidikan dalam kajian ini, berdasar pada beberapa pertimbangan, Pertama; amanat 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”.³⁴

³⁴ Latif, Mukhtar, dkk. *Pendidikan Anak*, 65

Kedua; unsur-unsur manajemen moderen menurut Manulang (dalam Istikomah), bahwa untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, para manajer/pimpinan saat ini, menggunakan 6 M yang terdiri dari unsur-unsur; *man, money, method, materials, mecihines, dan market*.³⁵

Ketiga; pengelolaan di lembaga pendidikan/sekolah/madrasah pada dasarnya adalah semua kegiatan yang merupakan sarana penunjang proses belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, sebagaimana dikonsepsikan Sobri dkk,³⁶ yaitu; pengelolaan kurikulum, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan personel atau SDM, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan ketatausahaan, pengelolaan hubungan masyarakat (humas).

Atas dasar pertimbangan di atas, maka ruang lingkup pengelolaan sumber daya pendidikan, terdiri atas: ³⁷

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM secara sederhana merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi SDM.³⁸ Ada juga yang mengemukakan arti dari pengelolaan SDM adalah segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. ³⁹ .

Dalam konteks pendidikan Manajemen/pengelolaan sumberdaya manusia dapat dikelompokkan kepada dua bagian yakni, pertama; sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan atau guru dan tenaga administrasi; kedua sumberdaya manusia siswa atau peserta didik

Proses Manajemen/pengelolaan SDM tenaga/ketenagaan adalah sebagai berikut: Perencanaan SDM, Rekrutment SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan SDM, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Penilaian Kinerja, Kompensasi. Adapun

³⁵ Istikomah "Implementasi Fungsi, 211

³⁶ Sobri, dan Asep Jihad, *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009). 43

³⁷ Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya*. 38

³⁸ Tim Dosen Adpen UPI, *Manajemen Pendidikan*: 203

³⁹ Sobri, dan Asep Jihad, *Pengelolaan Pendidikan*. 50

pengelolaan peserta didik secara sederhana adalah usaha pengaturan peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Manajemen/pengelolaan peserta didik bukan hanya kegiatan pencatatan peserta didik saja tapi juga meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan.⁴⁰

Pengelolaan peserta didik yang digagas Knezevich (dalam Rusdiana), meliputi beberapa bagian, yaitu:⁴¹ analisis kebutuhan peserta didik, rekrutment peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi peserta didik, penempatan peserta didik (pembagian kelas), pembinaan dan pengembangan peserta didik, pencatatan dan pelaporan, kelulusan dan alumni.

2. Pengelolaan Organisasi Kelembagaan Pendidikan

Pengelolaan identik dengan pengembangan, dalam konteks ini, Sanusi Uwes dalam pengantar buku *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, menyatakan bahwa “pengembangan organisasi lembaga pendidikan merupakan proses tetencana untuk mengembangkan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga mencapai kinerja yang optimal. Perkembangan organisasi dibutuhkan untuk mempertahankan keberadaannya dalam menghadapi persaingan sekarang dan masa depan.”⁴²

Atas dasar itu, pengelolaan atau pengembangan organisasi kelembagaan pendidikan menjadi bagian penting dari pengelolaan sumberdaya pendidikan.

3. Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran

Pengelolaan kurikulum merupakan kegiatan pengelolaan kurikulum suatu sekolah, kegiatan ini menyangkut dua aspek, yaitu yang berkaitan dengan tugas guru dan berkaitan dengan proses pembelajaran.⁴³ Dalam Manajemen/pengelolaan kurikulum dikenal ada lima istilah, yaitu pengembangan kurikulum (Curriculum development), perbaikan kurikulum (Curriculum improvement), perencanaan

⁴⁰ Tim Dosen Adpen UPI, *Manajemen Pendidikan*: 205

⁴¹ Rusdiana. A, *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 181

⁴² Rusdiana. A, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 6

⁴³ Rusdiana A & Nasihudin, *Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 202

kurikulum (Curriculum planning), penerapan kurikulum (curriculum implementation), dan evaluasi kurikulum (curriculum evaluation). Berkaitan dengan penerapan kurikulum menyakut proses pembelajaran diperlukan sejumlah metode dalam penyampaian materi ajar.

4. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan seperti gedung, ruang kelas, alat, media, meja, kursi dan sebagainya. Adapun yang disebut dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak secara langsung menunjang jalannya proses pendidikan seperti halaman, kebun sekolah, taman sekolah, jalan dan lain-lain.

Pengelolaan sarana prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, penginventarisasi dan penghapusan serta penataan secara tepat guna dan tepat sasaran. Pada garis besarnya pengelolaan sarana prasarana meliputi 5 hal, yakni: (1) penentuan kebutuhan, (2) proses pengadaan, (3) pemakaian, (4) pencatatan, dan (5) pertanggungjawaban.⁴⁴

5. Pengelolaan Pembiayaan

Manajemen/pengelolaan keuangan adalah pengelolaan sumber daya yang diterima yang akan dipergunakan untuk penyelenggaraan pendidikan. Manajemen/pengelolaan keuangan dimaksudkan sebagai suatu Manajemen/pengelolaan terhadap fungsi-fungsi keuangan. Pengelolaan keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan pencatatan, pelaporan, dan pertanggungjawaban yang dialokasikan untuk penyelenggaraan lembaga pendidikan. Tujuan pengelolaan keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi dan bisa dipertanggungjawabkan berdasar ketentuan yang sudah digariskan. Tugas pengelolaan keuangan dapat dibagi ke dalam tiga fase, yaitu *financial palanning, implementation and evaluation*.⁴⁵

Proses pengelolaan keuangan di sekolah meliputi: Perencanaan anggaran, Strategi mencari sumber dana sekolah, Penggunaan keuangan sekolah, Pengawasan dan evaluasi anggaran, Pertanggungjawaban.

⁴⁴ Rusdiana A & Nasihudin, *Pengembangan Perencanaan* , 167

⁴⁵ Rusdiana A & Nasihudin, *Pengembangan Perencanaan*, 168

6. Pengelolaan Teknologi dan Sistem Informasi (IT)

Informasi yang dibutuhkan dalam Manajemen/pengelolaan disediakan oleh suatu sistem informasi Manajemen/pengelolaan. SIM (Sistem Informasi Manajemen/pengelolaan), yaitu suatu sistem yang menyediakan informasi untuk manajer secara teratur.⁴⁶ Informasi ini dimanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai.

SIM ialah jaringan prosedur pengelolaan data, pengolahan data, penyimpanan data, pengambilan data dan penyebaran informasi dengan menggunakan berbagai peralatan yang tepat, dengan maksud memberikan data kepada Manajemen/pengelolaan setiap waktu diperlukan dengan cepat dan tepat untuk dasar pembuatan keputusan dalam rangka mencapai tujuan. Ada tiga unsur yang membentuk SIM yaitu: *management, information, dan syistem*.

Adaun operasi data tersebut adalah: *Capturing, Verifying, Classifying, Penyortiran, Summarizing, Calculating, Storing, Retrieving, Reproduksi, Disseminating-communicating*.

7. Pengelolaan /Manajemen Pemasaran

Kotler, mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Dengan demikian pemasaran produk dan jasa, termasuk madrasah akan terkait kepada konsep: permintaan, produk, nilai dan kepuasan pelanggan.⁴⁷

Konsep produk dalam dunia pendidikan terbagi atas jasa kependidikan dan lulusan. Jasa kependidikan sendiri terbagi atas jasa: kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler dan administrasi. Bentuk produk-produk tersebut hendaknya sejalan dengan permintaan pasar atau keinginan pasar yang diikuti oleh kemampuan dan kesediaan dalam membeli jasa kependidikan.

Lembaga pendidikan hendaknya dapat berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Selain itu juga perlu mencermati pergeseran konsep 'keuntungan pelanggan' menuju 'nilai' (value) dari jasa yang terhantar. Pendidikan mahal tidak menjadi masalah sepanjang manfaat yang dirasakan siswa melebihi biaya yang dikeluarkan. Dan sebaliknya pendidikan murah bukan jaminan akan diserbu calon siswa

⁴⁶ Rusdiana, A & Moh. Irfan. *Sistem Informasi Manajemen*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 33

⁴⁷ Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management* ed. 13. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc. 2012.), 25

apabila dirasakan nilainya rendah.

Langkah-langkah kegiatan dalam mengelola pemasaran pendidikan yaitu: ⁴⁸ (1) identifikasi pasar, (2) segmentasi pasar dan positioning, (3) diferensiasi produk, dan (4) komunikasi Pemasaran. Langkah strategi selanjutnya adalah bagaimana pelayanan madrasah dapat terlihat sebagai apa yang diharapkan konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap organisasi jasa, termasuk madrasah, didapati beberapa ciri-ciri organisasi jasa yang baik yaitu memiliki (1) konsep strategis yang memiliki fokus kepada konsumen. (2) komitmen kualitas dari Manajemen/pengelolaan puncak; (3) penetapan standar yang tinggi; (4) sistem untuk memonitor kinerja jasa; (5) sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan; dan (6) memuaskan karyawan sama dengan pelanggan.

8. Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen/pengelolaan humas merupakan suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian 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 rinci dapat dijelaskan di bawah ini: (a) Hubungan timbal balik yang menghasilkan manfa'at bagi kedua belah pihak; (b) Hubungan yang bersifat suka rela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari masyarakat; (c) Hubungan yang bersifat kontinyu atau berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat; (d) Hubungan keluar sekolah guna menambah simpati masyarakat terhadap sekolah; (e) Hubungan ke dalam sekolah menambah keyakinan mempertebal pengertian para civitas akademika tentang segala pemilikan material dan immaterial sekolah.

Manajemen/pengelolaan humas merupakan suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian,

⁴⁸Kotler,. *Marketing Management* , 41

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

mengkomunikasikan serta pengko-ordinasian 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.

Apabila kedelapan komponen pengelolaan sumber daya pendidikan di atas, menjadi satu model pengelolaan sumberdaya pendidikan berbasis “keunggulan, kompetitif dan berkelanjutan” menjadi suatu keniscayaan. Disederhanakan 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, mengidentifikasi pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun 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 perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu pengelolaan (management Science) yang mengacu kepada fungsi

Manajemen/pengelolaan dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu Manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi, dikarenakan dalam mencapai tujuannya sudah barang tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaanya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Namun karena keterbatasan kajian dalam buku ini dibatasi pada pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini akan menjadikan salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi lembaga pendidikan Islam, secara efektif dan efisien. Atas dasar itulah, kemudian bab selanjutnya berturut-turut akan dibahas secara komprehensif tentang: "Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan: ditinjau dari persepektif sains dan Islami.", menjadi fokus utama kajian dalam pembahasan buku ini.

SUMBER BACAAN

- A. Rusdiana & A. Gozin, *Asas-Asas Manajemen: Berwawasan Global* (Bandung: Pustaka Setia 2014),
A. Rusdiana & Nasihudin, *Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2019),
A. Rusdiana, A & Moh. Irfan. *Sistem Informasi Manajemen*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014),
A. Rusdiana. A, *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015),
A. Rusdiana. A, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2016),
Abdul Kodir. *Manusia dan Pendidikan: Persepektif Al-Qur'an*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019),
Ahmad Afan Zaini. "Urgensi Manajemen Pendidikan Islam" *Jurnal Ummul Qura*. 5: 1 (Maret, 2015),
Al-Hawary, Sayyid Mahmud., *Idârah al-Asâs wa al-Ushul al-Ilmiyah*. (Mesir: Dar al-Kutub, 1976),
Bahrin Ali Murtopo, *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)
Cut Zahri Harun "Sumber Daya Pendidikan Penunjang Utama dalam menghasilkan Manusia Unggul" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. 14:73. (Juli 2008),
David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). (New Jersey, NJ: Prentice Hall. 2011),
Dula, Jose H dan Fransisco J. Lopez. *Data Envelopment Analysis (DEA) in Massive Data Sets*. (Kluwer : Academic Publisher. 2002),
Istikomah "Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan (*Studi Kasus di MAN Insan Cendekia Jambi*)" *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* . 7: 2, (Desember, 2018),
J.D,Joy-Mattews Megginson,, dan Banfield, P. *Human Resource Development* (London: Kogan-Page Limited, 1993).

- Jauharotul Muniroh, Muhyadi “Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 5: 2, (September, 2017),
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management* ed. 13. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc. 2012.),
- 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),.
- Mohammad Ali Pendidikan dalam Perspektif Pengembangan SDM *Jurnal Mimbar Pendidikan*. 3:17 (Maret 1998),
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Islam “Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (cet. 2; Jakarta; Kencana, 2010),
- Muhlil Musolin “Sadd Adz-Dzarâi’: Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 4: 1, (Mei 2019),
- Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),
- Nasution, Zulkarnain, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM. Press 2012),
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (1st ed.). (New York, NY: Free Press. 1985),
- Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018),
- Sobri, dan Asep Jihad, *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009).
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe., *Competence at Work.*, (Canada: John. Wiley & Sons, 1993),
- Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Kencana. 2005),.
- Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*, (Medan: Perdana Publishin, 2015),
- Tim Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Diknas, 2008),
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta, 2008),
- Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*.(Bandug: Pusta Setia, 2014),

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam
 - Kerangka Dasar Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan Islam
 - Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan
 - Efektifitas Penggunaan Sumber Daya Manajemen Pendidikan
 - Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen :
NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 → Isi Identitas MK & Individu

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:
Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 2

KONSEP PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan
- Hakikat Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Konstelasi Manajem Sumberdaya Pendidikan
- Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Ruang lingkup kegiatan 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 supaya 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, dikarenakan 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 berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

A. Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan

1. Pengertian Pengelolaan Sumberdaya Manusia Pendidikan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “management”, terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, istilah inggris tersebut lalu di Indonesia menjadi manajemen. Pengelolaan adalah substantifa dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudia pengelolaan menghasilkan suatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.¹

Secara umum pengelolaan pendidikan berkaitan dengan tanggung jawab semua tenaga kependidikan, (a) mencakup: menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, (b) mempunyai nilai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, (c) 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 “6 M”, yakni:³ (1) *Men* (manusia; siswa, guru, tenaga dan unsur kependidikan lainnya); (2) *Methods* (metode-metode; kurikulum); (3) *Materials* (bahan-bahan; sarana dan prasarana); (4) *Money* (uang atau dana); (5) *Machines* (mesin-mesin; teknologi pendidikan), dan (6) *Market* (pasar atau pemasaran).

Atas dasar, beberapa pandangan di atas, maka rumusan manajemen sumber daya manusia pendidikandan atau lebih spesifik dimaknai “pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan” hal ini berdasar USPN Nomor 20 tahun 2003 Bab XI pasal 39 ayat (1), yang menegaskan bahwa; “...tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”⁴

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

² Sanusi Ues & A. Rusdiana, *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan: Alternatif Pemecahan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 68

³ Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*.(Bandug: Pusta Setia, 2014), 37

⁴ Sanusi Ues & A. Rusdiana, *Sistem Pemikiran* , 70

Batasan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis, terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Menurut Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 5 dan 6, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.⁵ Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widiaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Jadi, manajemen/pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan sumber daya manusia (SDM), perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pembinaan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian.

Relevan dengan itu Rugaiyah (dalam Aliyyah), bahwa pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif.⁶

Dalam konteks ini “Manajemen Sumber daya Manusia Pendidikan Islam: Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan” hakikatnya merupakan salah satu bahasan kajian Manajemen Sumber daya pendidikan, fokus pada pengelolaan pendidik dan tenaga pendidikan ini akan memberikan pengenalan, pengetahuan, pemahaman, analisis dan melakukan penilaian tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia lembaga pendidikan baik yang berdasarkan pada paradigma manajemen berbasis Wahyu.

2. Esensi Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.

Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.⁷ Menurut Rugaiyah “Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif”.⁸

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, dipandang sebagai fungsi atau subsistem diskrit yang diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugas khusus. Misal: *Staffing* yang efektif diarahkan untuk *in put the right person in the right place at the right time*. *System* kompensasi diharapkan mampu memotivasi performansi dan retensi pegawai SDM.⁹ MSDM. Dalam prakteknya, merupakan serangkaian system yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi SDM. Misal: *staffing*, kompensasi, dan pelatihan dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan stratejik, dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi.

Jadi, Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar tenaga kerja

⁵ Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 1 ayat 5 dan 6)

⁶ Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018), 8

⁷ Mustari, Muhamad. *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 213

⁸ Rugayah. *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 99

⁹ Jauharotul Muniroh, Muhyadi “Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 5: 2, (September, 2017), 162

(pendidik dan tenaga kependidikan) dari segi pengelolaan SDM sehingga memberikan kontribusi terhadap kemampuan sumber daya manusia dan organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Tim Dosen AP-UPI,¹⁰ “manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dengan melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian”.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan 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 berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

3. Tujuan Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan tenaga kependidikan merupakan rangkaian aktivitas yang integral, bersangkut-paut dengan masalah perencanaan, pengadaan, penempatan, pembinaan atau pengembangan penilaian dan pemberhentian tenaga kependidikan dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dan mewujudkan fungsi sekolah yang sebenarnya. Pengelolaan tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Adapun tujuan pengelolaan tenaga kependidikan itu adalah agar mereka memiliki kemampuan, memotivasi, kreativitas untuk:¹¹

- a. Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan sendiri
- b. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan terhadap persaingan kehidupan di masyarakat secara sehat dan dinamis
- c. Menyediakan bentuk kepemimpinan yang mampu mewujudkan human organization
- d. Peningkatan produktivitas pendidikan sebagai panduan fungsi keefektifan, efisiensi, dan ekuitas
- e. Menjamin kelangsungan usaha-usaha ke arah terwujudnya keseimbangan kehidupan organisasi melalui usaha-usaha menyeraskan tujuan-tujuan individu dengan tujuan-tujuan sistem organisasi pendidikan
- f. Mewujudkan kondisi dan iklim kerja sama organisasi pendidikan yang mendukung secara maksimal pertumbuhan profesional dan kecakapan teknis setiap tenaga kependidikan.

Aas Syaefudin (dalam Rusmiati Aliyyah), menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah agar mereka memiliki kemampuan, motivasi dan kreativitas untuk :¹²

- a. Mewujudkan system sekolah yang mampu mengatasi kelemahankelemahannya sendiri;
- b. Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan d in a mis;
- c. Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya menyiapkan kader pemimpin pendidikan yang handal dan dapat menjadi teladan) yang mampu mewujudkan human organization yang pengertiannya lebih dari human relationship pada setiap jenjang manajemen organisasi pendidikan nasional.

Dari uraian-uraian tersebut, maka tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum dirumuskan oleh Tim Dosen

¹⁰Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012), 231

¹¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2011), 130

¹² Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik*, 10

Administrasi Pendidikan UPI, antara lain sebagai berikut:¹³

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan
- c. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan, dan seleksi yang ketat, system kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama
- e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis

B. Hakikat Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Konstelasi Manajem Sumberdaya Pendidikan

1. Manusia sebagai Sumber Daya Pendidikan

Man (manusia) atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur pertama yang menjadi bahan kajian Manajem Sumberdaya Pendidikan (MSDP), berkaitan erat dengan kegiatan organisasi. Dalam perspektif MSDP, manusia mempunyai kedudukan yang sangat strategis, penting dan menentukan disebabkan manusialah yang mengatur segala sesuatunya dalam organisasi. Begitu urgennya posisi manusia, sehingga secanggih apapun alat-alat yang dimiliki suatu organisasi maka organisasi itu tidak akan mencapai hasil maksimal tanpa diisi oleh SDM yang bermutu. Sumber daya manusia (SDM) atau *human resources* adalah penduduk yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Dalam ilmu kependudukan, konsep ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja (*manpower*) yang meliputi angkatan kerja (*labor force*) dan bukan angkatan kerja. Sehubungan dengan masalah ini,¹⁴

Aliminsyah, (dalam Kusumawati), memandang *manpower* adalah:¹⁵ (a) Tenaga kerja yaitu karyawan-karyawan, baik majikan maupun pekerja, baik pemberi maupun penerima pekerjaan. (b) Tenaga kerja adalah angkatan kerja yang secara riil bekerja, setengah kerja, atau sedang mencari pekerjaan, yang menerima pekerjaan dengan mendapat gaji, upah atau laba sebagai imbalan. (c) Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam dunia pendikan saat ini dikenal pendidik dan tenaga atau personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan. Tenaga atau personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen/dosen sebagai pemegang peran utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Para personalia pendidikan perlu dibina agar bekerja sama.

2. Makna dan Hakikat Pendidik

Pendidik adalah orang yang terlibat dalam tugas tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peran utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Para personalia pendidikan perlu dibina agar bekerja sama secara lebih baik dengan masyarakat.¹⁶ Pendidik merupakan salah satu komponen yang mampu dan berhasil meningkatkan kemajuan madrasah dengan tugas utamanya mendidik, mengajar,

¹³ Tim Dosen Adpen UPI. *Manajemen Pendidikan*. 232

¹⁴ Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya*, 38

¹⁵ 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), 3.

¹⁶ Yeti Heryati & M Muhsin, *Manajemen Sumberdaya* , 59

membimbing serta mengevaluasi peserta didik baik jenjang dasar, menengah.

Menurut UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 Pasal 1 ayat (6): "Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lainnya yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan".¹⁷

Sesuai pendapat para ahli, diantaranya: Komariah & Triatna,¹⁸ memandang guru merupakan ujung tombak pendidik. Hal ini keberadaan pendidik menjadi aspek penting bagi keberhasilan sekolah/madrasah. Oleh sebab itu diperlukan pendidik yang mempunyai dedikasi terhadap pendidikan dengan didukung semua pihak khususnya madrasah memfasilitasi program-program yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya khususnya pendidik.

Menurut Dilshad & Iqbal,¹⁹ bahwa; "*Teacher educators, being key stakeholders, play important role in reforming and improving quality of teacher education programmes*". Maksudnya pendidik/guru, menjadi *stakeholder* kunci, serta memainkan peranan penting dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas dalam program tenaga pendidik. Oleh karena itu, pendidik diharapkan meningkatkan kualitas kompetensi dengan mengikuti program-program yang diselenggarakan madrasah maupun dinas pendidikan.

Pandangan tersebut jelas mengisyaratkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan salah satunya adalah dengan meningkatkan sumberdaya manusia yang produktif dan berkualitas. Untuk dapat menghasilkan output yang berkualitas maka suatu lembaga pendidikan dapat menempuh prosedur awal yaitu melalui perencanaan SDM yang matang pada saat perekrutan.

3. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan. Menurut Hasbulloh, yang dimaksud personel adalah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai.²⁰

Tenaga kependidikan menurut Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.²¹

Hasbulloh, menyatakan bahwa bahwa tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan.²²

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tahun 2008 tentang Standar tenaga administrasi sekolah/madrasah, Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah mencakup kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus sekolah/madrasah. Untuk dapat

¹⁷ Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik*, 12

¹⁸ Komariah, A., & Triatna, C. *Visionary leadership*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 42

¹⁹ Dilshad, M., & Iqbal, H. M. Quality indicators in teacher education programmes. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 30: 2 (December 2010), 408

²⁰ Hasbulloh. *Otonomi Pendidikan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 44

²¹ Jauharotul Muniroh, Muhyadi "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta" *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 5: 2, (September, 2017), 164

²² Hasbulloh. *Otonomi Pendidikan*. 45

diangkat sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar tenaga administrasi sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional.²³

Dalam konteks pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia (SDM) potensial yang turut berperan dalam mewujudkan mutu pendidikan nasional.

4. Hak dan Kewajiban Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 40, dinyatakan bahwa hak dan kewajiban pendidik adalah sebagai berikut:²⁴

a. Hak Pendidik

Pendidik adalah tenaga kependidikan berhak memperoleh :

- 1) Penghasilan dan Jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- 2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- 3) Pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
- 4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual;
- 5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas

b. Kewajiban Pendidik

Pendidik dan Tenaga Kependidikan berkewajiban :

- 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan logis;
- 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya pada pasal 43, hak lain yang akan diperoleh pendidik adalah promosi dan sertifikasi, yakni :

- 1) Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan;
- 2) Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi;
- 3) Ketentuan mengenai promosi, penghargaan, dan sertifikasi pendidik sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

5. Tugas Fungsi Tanggung Jawab Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Serta

Pembahasan mengenai guru tidak terlepas dari suatu tugas dan kewajiban yang melekat padanya. Tugas dan kewajiban ini berbeda dengan “pekerja” yang kebanyakan dipahami masyarakat secara umum, hal ini karena “pekerjaan guru” merupakan pekerjaan yang menuntut syarat dan kriteria tertentu yang disebut profesi. Kata profesi berasal dari bahasa Yunani “propbaino” yang berarti menyatakan secara public, dan dalam bahasa Latin disebut “profession” yang digunakan untuk menunjukkan pernyataan public yang dibuat oleh seseorang yang bermaksud menduduki jabatan public.

Secara tradisional, profesi mengandung arti prestise, kehormatan, status social, dan otonomi lebih besar yang diberikan masyarakat kepadanya. Hal ini terwujud dalam ketenagaan para anggota profesi dalam mengatur diri mereka, menentukan standar mereka sendiri, mengatur bagaimana dana pa syarat untuk bergabung di dalamnya, serta mengatur standar perilaku para anggotanya. Ketentuanketentuan dan standar ini

²³ Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik*, 13

²⁴Hasbulloh. *Otonomi Pendidikan*. 45

dibakukan dalam suatu kode etik professional yang dibuat oleh asosiasi atau organisasi profesi: ²⁵

a. Tugas Fungsi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 Pasal 39, tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan adalah:

- 1) Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.
- 2) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

b. Tanggung jawab Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tugas dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan:

1) Tugas dan Tanggung Jawab Pendidik

Tugas dan Tanggung Jawab Pendidik, antara lain:

- (a) Guru bertugas dan bertanggung jawab sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas yang mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum, pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan dasar dan menengah termasuk pendidikan anak usia dini formal.
- (b) Dosen bertugas dan bertanggung jawab sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik pada jenjang pendidikan tinggi sehingga menjadi manusia berkualitas yang mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum, melakukan penelitian untuk pengembangan ilmu, teknologi, dan/atau seni (IPTEKS), serta melakukan pengabdian kepada masyarakat.
- (c) Konselor bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.
- (d) Pamong belajar bertugas dan bertanggung jawab menyuluh, mengajar, membimbing, melatih peserta didik, dan mengembangkan: model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.
- (e) Widyaiswara bertugas dan bertanggung jawab mendidik, mengajar dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan dan/atau Pemerintah Daerah.
- (f) Tutor bertugas dan bertanggung jawab memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran mandiri atau proses pembelajaran dalam kelompok pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal.
- (g) Instruktur bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus atau pelatihan.
- (h) Fasilitator bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan pembelajaran pada lembaga pendidikan dan pelatihan.
- (i) Pelatih bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis olah raga kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan, pada satuan pendidikan jalur formal atau nonformal.

2) Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan

Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan di dalam ayat 2 (Pasal 140/Bab XII/RPP/2005) sebagai berikut.

- (a) Pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau nonformal.

²⁵Hamzah Nur. "Pendidik Dan Tenaga Kependidikan" *Jurnal Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 1:2, (Oktober 2009), 3-5

- (b) Penilik bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonforma I.
- (c) Pengawas bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini jalur formal.
- (d) Tenaga perpustakaan bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan.
- (e) Tenaga laboratorium bertugas dan bertanggung jawab membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.
- (f) Teknisi sumber belajar bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.
- (g) Tenaga lapangan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melakukan pendataan, pemantauan, pembimbingan, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan nonformal.
- (h) Tenaga administrasi bertugas dan bertanggung jawab menyelenggara- kan pelayanan administrasi pada satuan pendidikan.
- (i) Psikolog bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- (j) Pekerja sosial bertugas dan bertanggung jawab meberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- (k) Terapis bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan fisiologiskinesiologis kepada peserta didik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- (l) Tenaga kebersihan sekolah bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan kebersihan lingkungan sekolah.

C. Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Pasal 1 ayat 1 dan 2 Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen;

- 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.
- Dosen dalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

1. Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik

Kualifikasi adalah persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh guru mulai dari guru yang bertugas pada satuan pendidikan jalur formal. Adapun, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki.

a. Kualifikasi dan Kompetensi guru

Kualifikasi guru adalah persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh guru mulai dari guru yang bertugas pada satuan pendidikan jalur formal mencakup kualifikasi akademik guru pendidikan Anak Usia Dini/Taman Kanak-Kanak/ Raudatul Atfal (PAUD/TK/ RA), guru SD/MTs, guru SMA/MA, guru SDLB/SMPLB/SMALB dan guru sekolah menengah kejuruan/SMK/MAK. Kualifikasi untuk masing-masing satuan sebagai berikut:

1) Kualifikasi Guru

Guru pada TK/RA, SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan TK/RA, SD/MI (D-IV/S1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Dosen, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum atau sarjana (S2) dalam bidang pendidikan

2) Kompetensi Guru

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen

dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru TK/RA/SD/MI antara lain:

- (a) Kompetensi Pedagogik, meliputi: (1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, cultural, emosional dan intelektual; (2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu; (4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik; (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran; (6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki; (7) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik; (8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; (9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran; dan (10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran
- (b) Kompetensi kepribadian; (1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social, dan kebudayaan nasional Indonesia; (2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, beakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa; (4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; dan (5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru
- (c) Kompetensi social, meliputi: (1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi; (2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat; (3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah republic Indonesia yang memiliki keberagaman social budaya; dan (4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain
- (d) Kompetensi professional, meliputi: (1) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; (2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu; (3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; dan (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Menurut permenpan No.16 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya dijelaskan 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. Pengembangan keprofesionalan berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalismenya. Guru bimbingan dan konseling yang telah profesional biasa dipanggil sebagai guru konselor di sekolah, baik yang berada di sekolah umum maupun di sekolah luar biasa.

b. Kualifikasi dan Kompetensi Dosen

Untuk Dosen, seperti pada profesi dokter dan lainnya, kualifikasi dan kompetensi Dosen ditentukan dan diatur oleh Undang-Undang. Dalam UU Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

- (a) Kualifikasi Akademik dan Kompetensi, yaitu: (1) Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. (2) Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- (b) Sertifikat pendidik untuk Dosen diberikan setelah memenuhi beberapa syarat antara lain: (1) memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya dua tahun; (2) memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan (3) lulus sertifikasi yang

dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Sertifikasi pendidik untuk dosen dilaksanakan melalui uji kompetensi dosen untuk memperoleh sertifikat pendidik. Uji kompetensi sebagaimana dimaksud dilakukan dalam bentuk penilaian portofolio. Penilaian Portofolio merupakan penilaian pengalaman akademik dan profesional dengan menggunakan portofolio dosen. Penilaian portofolio dosen dilakukan untuk menentukan pengakuan atas kemampuan profesional dosen, dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mendeskripsikan:

- (a) kualifikasi akademik dan unjuk kerja tridharma perguruan tinggi;
- (b) persepsi dari atasan, sejawat, mahasiswa dan diri sendiri tentang kepemilikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian; dan
- (c) pernyataan diri tentang kontribusi dosen yang bersangkutan dalam pelaksanaan dan pengembangan tridharma perguruan tinggi.

Dosen yang lulus penilaian portofolio mendapat sertifikat pendidik. Dosen yang tidak lulus penilaian portofolio melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan profesionalisme guna memenuhi kelengkapan dokumen portofolionya untuk dinilai kembali dalam program sertifikasi periode berikutnya.

Untuk pengadaan tenaga pengajar Dosen, hanya bisa dilakukan oleh perguruan tinggi yang telah terakreditasi yang ditunjuk oleh pemerintah dan segala peraturan mengenai sertifikasi dosen dan penetapan perguruan tinggi terakreditasi penyelenggara program pengadaan tenaga pendidik diatur dalam Peraturan Pemerintah PP 37 Tahun 2009. Status dosen terdiri atas dosen tetap, dosen tidak tetap, dan honorer.

- (a) Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu, berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu, serta mendapat pengakuan dari Dikti dengan pemberian NIDN (Nomor Induk Dosen Nasional). Sedangkan dosen tidak tetap adalah dosen kontrak yang diangkat Pimpinan PT/Yayasan selama jangka waktu tertentu, mereka berhomebase di PT yang kontrak mereka, bekerja penuh atau tidak penuh waktu, padanya diberi NUPN (Nomor Urut Pengajar Nasional).
- (b) Dosen Honorer adalah Dosen yang mengajar di Perguruan Tinggi tanpa ada ikatan kerja (tidak dikontrak), mereka tidak memiliki homebase, tidak didata dalam pdpt sehingga tidak memiliki NUPN. Yang termasuk kelompok Dosen Honorer
- (c) Dosen Pengganti
- (d) Dosen Tamu
- (e) Dosen Luar Biasa

Jenjang jabatan akademik dosen-tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki kualifikasi akademik doktor. Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak-tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Profesor merupakan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi yang mempunyai kewenangan membimbing calon doktor. Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat. Profesor yang memiliki karya ilmiah atau karya monumental lainnya yang sangat istimewa dalam bidangnya dan mendapat pengakuan internasional dapat diangkat menjadi profesor paripurna.

c. Kualifikasi dan Kompetensi Konselor

Keberadaan konselor²⁶ dalam UU no.20 tahun 2003 pasal 1 ayat 6 dinyatakan sebagai salah satu kualifikasi pendidik, sejajar dengan kualifikasi guru, dosen, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, maka dengan demikian mengandung implikasi bahwa untuk masing-

²⁶Saiful 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), 2

masing kualifikasi pendidik perlu disusun standar kualifikasi akademik dan kompetensi yang berdasarkan pad akonteks tugas masing-masing. Selain UU No.20 Tahun 2003 sebagaimana dinyatakan di atas, assosiasi bimbingan dan konseling indonesia (ABKIN) selaku asosiasi profesi yang telah berjuang keras sampai berhasil menghasilkan suatu aturan-aturan bagi konselor dalm menuju ke arah standar kompetensi yang diharapkan, yaitu berhasil dikeluarkannya Keputusan Peraturan Menteri (Permen) No.27 Tahun 2008 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi konselor serta kode etik profesi bimbingan dan konseling sebagai landasan bekerjanya seorang konselor. bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.

Standar kometensi konselor menurut Moh. Surya,²⁷ kompetensi mempunyai makna sebagai kualitas fisik, intelektual, emosional, sosial dan moral harus dimiliki oleh seorang konselor secara utuh untuk membantu konseling. Kompetensi ini sangat penting bagi seorang konselor, karena konseli datang pada konselor untuk belajar dan mengembangkan kompetensinya yang dibutuhkan untuk mencapai hidup yang lebih efektif dan bahagia. Peranan seorang konselor adalah menggunakan semua kompetensi sebagai landasan dalam membantu konseli.

1) Kompetensi akademk konselor

Sebagaimana halnya layanan ahli dibidang lain seperti akuntansi, notariat dan layanan medik, kompetensi akademik konselor yang utuh diperoleh melalui program S-1 Pendidikan profesional konselor Terintegrasi Hal ini berarti untuk menjadi pengampu pelayanan dibidang bimbingan dan konseling, tidak dikenal adanya pendidikan profesional konsekutif sebagaimana yang berlaku dibidang pendidikan profesional guru. Adapun kompetensi akademik seorang konselor profesional terdiri dari kemampuan:²⁸

- (a) Menguasai khazanah teoritik dan prosedural serta teknologik dalam bimbingan dan konseling menurut Van Zand Z dan J. Hayslip, 2001 yang mencakup kemampuan menguasai secara akademik teori, prinsip, teknik dan prosedur dan sarana yang digunakan dalam penyelenggaraan pelayanan bimbingan dan konseling kemudian mengemas teori, prinsip, prosedural serta sarana bimbingan dan konseling sebagai pendekatan, prinsip, teknik, dan prosedur dalam penyelenggaraan pelayanan bimbingan dan konseling yang memandirikan.
- (b) Menyelenggarakan layanan ahli bimbingan dan konseling yang memandirikan menurut Gysbers N.C dan P Henderson,²⁹ untuk menyelenggaran pelayanan bimbingan dan konseling yang memandirikan, seseorang konselor harus mampu merancang kegiatan pelayanan bimbingan dan konseling, mengimplementasikan kegiatan pelayanan bimbingan dan konseling. Konselor perlu membiasakan diri menggunakan setiap peluang untuk belajar dalam rangka meningkatkan profesionalis termasuk memetik pelajaran dengan kerangka pikir belajar eksperiensial yang berlangsung secara siklikal (*cyclical experiential learning* model, Kolb 1984) sebagai bagian dari keseharian pelaksanaan tugasnya, dengan merekam serta merefleksikan hasil verta dampak kinerjanya dalam menyelnggarakan pelayanan bimbingan dan konseling;

2) Kompetensi profesional konselor

Penguasaan kompetensi profesional konselor terbentuk melalui latihan dalam menerapkan kompetensi akademik dalam bidang BK yang telah dikuasainya dalam konteks otentik di sekolah atau arena terapan layanan ahli lain yang relevan melalui piagam pendidikan profesi konselor berupa program pengalaman lapangan (PPL) yang sistematis dan sungguh-sungguh yang terentang mulai dari observasi dalam rangka pengenalan lapangan, latihan keterampilan dasar penyelenggaraan konseling, latihan terbimbing, meningkat menjadi latihan melalui penugasan terstruktur, sampai dengan latihan mandiri dalam program pemagangan. Kesemuanya ini di bawah dosen pembimbing dan konselor pamong.³⁰

²⁷Mohamad Surya, *Psikologi Konseling*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy. 2008), 54

²⁸ Saiful Hadi. "Pengaruh Kompetensi, 4

²⁹ Gybers N.C & P Henderson *Developing & Managing your school Guidance & Counseling Program*. (United states; Alexsandria, 2006), p. 211.

³⁰Faiver, Eisengart dan Colonna, 2004 *The counselor intern's Handbook (Praktikum/Intership)* (Thomson-Books Colonna, 2004), p. 177.

d. Kualifikasi dan Kompetensi Pamong belajar

Pamong Belajar adalah pendidik dengan tugas utama melakukan kegiatan belajar mengajar, pengkajian program, dan pengembangan model Pendidikan Nonformal dan Informal (PNFI) pada Unit Pelaksana Teknis (UPT)/Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan satuan PNFI.³¹ bertugas dan bertanggung jawab menyeluruh, mengajar, membimbing, melatih peserta didik, dan mengembangkan: model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.

1) Kualifikasi akademik pamong belajar

Kualifikasi akademik pamong belajar diatur dalam PP. 152 Tahun 2014, pasal 2, ayat (1) Standar kualifikasi akademik pamong belajar digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kelayakan penugasan pamong belajar. Ayat; (2) Kualifikasi akademik pamong belajar minimum sarjana (S-1) pendidikan atau diploma empat (D-IV) dan memiliki sertifikat pendidik dari perguruan tinggi yang terakreditasi. Ayat (3) Kelayakan penugasan pamong belajar selain dimaksud pada ayat (1) juga harus lulus pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional pamong belajar.

Pamong belajar sebagai pendidik profesional perlu memiliki kemampuan dalam melakukan proses kegiatan pembelajaran, mengkaji program, dan mengembangkan model program sesuai dengan kebutuhan belajar, lingkungan, budaya, geografis dan aktifitas peserta didik maupun program yang berkembang di masyarakat.³²

Yang dimaksud dengan sertifikat pendidik adalah sertifikat yang diperoleh seseorang karena keahliannya dalam bidang pendidikan tertentu dari suatu perguruan tinggi terakreditasi pada program studi tersebut. Bidang keahlian profesi pendidik tersebut antara lain pendidikan anak usia dini, psikologi pendidikan, pendidikan luar sekolah, manajemen pendidikan, evaluasi pendidikan, kurikulum dan teknologi pendidikan, pendidikan seni dan bahasa, pendidikan ekonomi, pendidikan sosiologi, pendidikan sejarah, pendidikan geografi, pendidikan kewarganegaraan, pendidikan matematika, pendidikan kimia, pendidikan fisika, pendidikan biologi, pendidikan komputer, pendidikan olah raga dan kesehatan, pendidikan teknik, dan program studi kependidikan lainnya yang relevan.

2) Kompetensi akademik pamong belajar

Kompetensi akademik pamong belajar diatur dalam PP. 152 Tahun 214, ayat: (1) Standar kompetensi pamong belajar digunakan sebagai pedoman penilaian kemampuan pamong belajar sebagai agen pembelajaran. Ayat (2) Standar kompetensi pamong belajar dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogi, kepribadian, sosial, dan professional. (3) Standar kompetensi pamong belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup rumusan kompetensi dan sub kompetensi sebagaimana tercantum pada lampiran Peraturan Menteri ini:

- (a) Kompetensi Pedagogi, meliputi: (1) menguasai karakteristik, kebutuhan dan perkembangan peserta didik.; (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran pedagogi dan andragogi.(3) mampu mengelola program kegiatan pembelajaran.(4) menguasai strategi kegiatan pembelajaran, dan (5) meningkatkan kualitas pembelajaran melalui tindakan reflektif.
- (b) Kompetensi Kepribadian , meliputi: (1) berakhlak mulia agar menjadi panutan bagi peserta didik dan masyarakat (2) memiliki pribadi yang arif, stabil, beribawa, dan stabil. (3) memiliki sikap ramah, empati, dan simpati terhadap peserta didik dan masyarakat. (4) memiliki etos kerja, tanggung jawab, percaya diri dan bangga terhadap profesi.
- (c) Kompetensi Sosial meliputi: (1) memiliki sikap terbuka, bertindak objektif, dan tidak diskriminatif; (2) mampu berkomunikasi secara efektif dan menjalin kerjasama dengan pemangku kepentingan. dan (3) mampu berperan aktif pada kegiatan sosial kemasyarakatan.
- (d) Kompetensi Profesional, meliputi: (1) memahami kebutuhan belajar, sumber belajar, potensi, dan permasalahan peserta didik. (2) menguasai

³¹ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 152 Tahun 2014 *Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Pamong Belajar*. Psal 1:1

³² Lamp. Permendikbud152/2014, hlm. 5

konsep keilmuan yang relevan untuk kegiatan pembelajaran, pengkajian dan pengembangan model. (3) menguasai teknologi informasi dan komunikasi (tik); (4) mampu melakukan kegiatan pembelajaran, pengkajian program dan pengembangan model; (5) menguasai konsep prinsip-prinsip, metode dan teknik penelitian; dan (6) menguasai pengetahuan dan keterampilan fungsional.

e. Kualifikasi dan Kompetensi Widyaiswara

Widyaiswara bertindak layaknya guru dalam kelas saat proses pembelajaran berlangsung. Seperti halnya guru di sekolah, widyaiswara merupakan ujung tombak sekaligus salah satu unsur penentu keberhasilan sebuah Diklat.³³ Widyaiswara bertugas dan bertanggung jawab mendidik, mengajar dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan dan/atau Pemerintah Pusat dan Daerah.

1) Kualifikasi akademik Widyaiswara

Kualifikasi Widyaiswara berdasarkan Peraturan menteri PAN dan RB Nomor 13 Tahun 2019 yang ditegaskan melalui Surat Edaran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12/K.1/HKM.02.3/2019 Tentang Pemenuhan Kualifikasi Minimal Magister (S2) bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara harus mempersiapkan diri dalam melaksanakan pemenuhan kualifikasi tersebut.³⁴ Dan yang harus dilakukan oleh satker adalah melakukan pemutahiran data pada aplikasi SIMPEG sehingga Biro SDM dapat mengetahui dengan jelas berapa jumlah Jabatan Fungsional Widyaiswara yang belum memenuhi kualifikasi minimal, dan mendata berapa jumlah fungsional widyaiswara yang masih dalam proses menyelesaikan studi sampai dengan batas yang telah ditetapkan.

2) Kompetensi akademik Widyaiswara

Kompetensi untuk widyaiswara dibedakan menjadi beberapa kategori, diantaranya adalah Kompetensi pengelolaan pembelajaran (LAN, 2008). Kategori kompetensi untuk pengelolaan pembelajaran termasuk di dalamnya adalah:³⁵

- (a) Kompetensi pengelolaan pembelajaran, meliputi: (1) Penggunaan metode dan sarana diklat; (2) Pemberian motivasi kepada peserta; dan (3) Cara menjawab pertanyaan dari peserta.
- (b) Kompetensi kepribadian, meliputi: (1) Ketepatan waktu dan kehadiran; (2) Penggunaan bahasa; (3) kerapian berpakaian.
- (c) Kompetensi sosial, meliputi: (1) Sikap dan perilaku, dan (2) Kerjasama antar widyaiswara (dalam tim).
- (d) Kompetensi substantif, meliputi: (1) Kemampuan penyajian; dan (2) Sistematika penyajian

f. Kualifikasi dan Kompetensi Tutor

Tutor dikenal dalam penyelenggaraannya, program pendidikan kesetaraan dilakukan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), di mana ada beberapa komponen dalam pelaksanaan pembelajaran Paket C yaitu (1) penyelenggara; (2) warga belajar Program Paket C; (3) tutor/pendidik; (4) sarana dan prasarana; (5) kurikulum kegiatan pembelajaran Program Paket C.³⁶(Sutisna,

1) Kualifikasi Akademik Tutor

Tutor bertugas dan bertanggung jawab memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran mandiri atau proses

³³Gunawan, Dwi. 2017. "Studi tentang kompetensi widya,iswara dalam mengelola pembelajaran di lembaga penjaminan mutu pendidikan daerah istimewa Yogyakarta". *E-Jurnal Prodi Teknologi Pendidikan*, 4:5, (Juni 2017), 432

³⁴Lembaga Administrasi Negara Nomor 12/K.1/HKM.02.3/2019 *Tentang Pemenuhan Kualifikasi Minimal Magister (S2) bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara*

³⁵ Utama Andri Arjita "Pengaruh Kompetensi Widyaiswara Terhadap Prestasi Peserta Diklat Pada Matadiklat Etika Publik di Pusdiklat BPS" *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9:1, (Januari 2019), 77

³⁶ Sutisna, A. *Pengembangan model pelatihan berbasis kinerja untuk eningkatan kompetensi tutor paket C pada PKBM di DKI Jakarta*. (Disertasi: UPI Badung. 2010), 23.

pembelajaran dalam kelompok pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal, tenaga pendidik dan kependidikan. Pendidik pada pendidikan nonformal dibatasi pada kualifikasi pendidikan ia dituntut memenuhi kualifikasi minimal (S1 atau D-IV).³⁷

2) Kompetensi Akademik Tutor

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada pasal 28 ayat 3, dijelaskan bahwa kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Adapun elemen kompetensi tutor pendidikan kesetaraan meliputi (1) kompetensi pedagogi dan andragogi; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi sosial; dan (4) kompetensi profesional (BSNP, 2008). Tutor Pendidikan Kesetaraan Paket A,B, C, secara minimal harus memiliki empat kompetensi tersebut di atas, yaitu: ³⁸

- a. Kompetensi pedagogi dan andragogi tutor Program Paket C secara ideal sesuai standar yang harus dipenuhi meliputi (1) memahami peserta didik/warga belajar, dengan indikator esensialnya adalah memahami warga belajar dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami dengan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi kebutuhan belajar warga belajar; (2) merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran.
- b. Kompetensi kepribadian, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competencies), yang meliputi antara lain (1) kemampuan yang berhubungan dengan pengamalan ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya; (2) kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan, dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat; (3) mengembangkan sifatsifat terpuji sebagai seorang tutor, misalnya sopan santun dan tata krama; dan (4) bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaruan dan kritik.
- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar.

g. Instruktur , Fasilitator dan Pelatih

Fasilitator, bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan pembelajaran pada lembaga pendidikan dan pelatid han. Pelatih bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis olah raga kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan, pada satuan pendidikan jalur formal atau nonformal. Dan Instruktur bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus atau pelatihan.³⁹

Pada proses pelatihan, diperlukan seorang pendidik atau instruktur, pelatih dan fasilitator yang berkompeten agar peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini dipertegas lagi oleh Hamalik,⁴⁰ yang mendefinisikan pendidik atau instruktur sebagai berikut: Pendidik atau instruktur adalah seorang yang bekerja sebagai pendidik dalam suatu lembaga pendidikan dan latihan dan mempunyai sejumlah kompetensi untuk membelajarkan peserta didik, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu agar peserta didik tersebut dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Instruktur bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus atau pelatihan.

³⁷Syamsudin, E. *Percepatan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pendidikan nonformal, sesuai BSNP*. Jakarta: Depdiknas.2008), 12

³⁸Anan Sutisna "analisis kualifikasi, kompetensi tutor/pendidik dan profil pengelola pendidikan kesetaraan pada pkbm di dki jakarta" *Jurnal Ilmiah VISI P2TK PAUD NI – 6:..2* (Desember 2011),137

³⁹Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018), 3

⁴⁰Oemar,Hamalik. *Proses Belajar dan Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara,2005), 40

1) Kualifikasi Akademik Instruktur

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 bab I pasal 1 ayat 5 bahwa tenaga kependidikan adalah anggota 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

- Menguasai konsep pola pikir keilmuan yang mendasari materi pelatihan dan kursus yang terkait bidang keahlian yang dilatihkan.
- Menguasai kompetensi dasar bidang keahlian/keterampilan masing-masing yang dilatihkan.
- Mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta
- Mampu memanfaatkan media dan fasilitas yang ada di dalam proses pembelajaran
- Mampu mengorganisasi dan melaksanakan pembelajaran
- Mampu melaksanakan evaluasi di dalam pembelajaran
- Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik
- 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, SMPLB, 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:

- 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.
- 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.

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

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

⁴³Hasbulloh. *Otonomi Pendidikan*. 45

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

- 1) Kompetensi kepribadian, meliputi; (a) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan selalu memiliki sifat dan sikap ramah sopan santun berakhlauqul karimah tanpa mamandang kelas tertentu.
- 2) Kompetensi Manajerial, meliputi; (a) ketrampilan membuat perencanaan, (b) keterampilan mengorganisasi sumberdaya, (c) keterampilan melaksanakan kegiatan, dan (c) keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi semua diberdayakan untuk mencapai seluruh komponen bermutu (TQM) atau dengan kata lain bahwa pemimpin harus amanah selalu jujur dan bertanggungjawab, berkata dan bersikap benar atau shidiq dan komprehensif atau kaffah dalam taattaquun.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan, meliputi; (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik seperti rasulullah mempunyai jiwa dagang yang amanah selalu jujur dan shidiq artinya berkata dan bersikap benar sehingga syaja'ah dan fathaanaah maksudnya selalu berani dan pintar.
- 4) Kompetensi Supervisi, meliputi; (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru sebagai cerminan dari merasa dirinya diawasi
- 5) Kompetensi Sosial, meliputi; (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain maka akan timbul sikap simpati dan empati sebagai cermin dari jiwa penolong dan ukhuwah Islamiyah

Untuk selanjutnya beberapa Permendinas mengatur kualifikasi dan standar kompetensi yang harus oleh pimpinan satuan pendidikan lainnya yaitu:

- 1) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 41 Tahun 2009 tentang Standar kualifikasi pembimbing pada kursus dan pelatihan.
- 2) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 42 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Kursus dan Pelatihan.
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 43 Tahun 2009 Standar Tenaga administrasi pendidikan pada program Paket A, Paket B, dan Paket C.
- 4) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Standar Pengelola pendidikan pada Program Paket A, Paket B, dan Paket C.

b. Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Pendidikan Formal

Pengawas Pendidikan Formal, mengacu kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, Pengawas Pendidikan dalam jalur persekolahan terdiri atas Pengawas TK/RA, Pengawas SD/MI, Pengawas SMP/MTs, Pengawas SMA/MA dan Pengawas SMK/MAK.⁴⁵

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

⁴⁵ Priadi Surya "Profesionalisasi Pengawas Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah" *Jurnal Aspirasi*: 2: 2, (Desember 2011), 183

1) Kualifikasi Akademik Pengawas Pendidikan

Secara umum kualifikasi bagi pengawas, antara lain:⁴⁶

- (a) Pengawas TK/RA dan SD/MI adalah berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi. Pada saat akan menjadi pengawas TK/RA, Guru TK/RA harus bersertifikat pendidik sebagai guru TK/RA dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di TK/RA atau kepala sekolah TK/RA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun.
- (b) Pengawas SD/MI, guru SD/MI harus bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun. Calon pengawas memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c; dan berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan; memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.
- (c) Pada Pengawas SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK harus memenuhi pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi.

Persyaratan akademik lain yang harus dipenuhi menurut Yahya, dikutip oleh Syarifah bahwa, setiap pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah, adalah:⁴⁷

- (a) Pendidikan pengawas serendah-rendahnya sarjana Strata Satu (SI) atau Diploma IV sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan, kecuali pegawai negeri sipil yang berasal dari guru dan ditempatkan di daerah terpencil dapat berijazah serendah-rendahnya diploma I sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan.
- (b) Berpengalaman sebagai guru sekurang-kurangnya selama enam tahun secara berturut-turut
- (c) Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kedinasan pada bidang pengawasan sekolah dan memperoleh surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan (STTPL).
- (d) Setiap unsur penilaian, pelaksanaan pekerjaan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam dua tahun terakhir memiliki nilai baik. 5. Usia setinggi-tingginya lima tahun sebelum mencapai batas usia pensiun jabatan pengawas sekolah.

Selain syarat di atas, ada syarat khusus lain yang melekat. Syarat khusus tersebut adalah: (1) pengawas sekolah taman kanak-kanak/sekolah dasar/sekolah dasar luar biasa. Ketentuan yang melekat adalah: (a) serendah-rendahnya guru madya; (b) memiliki pengalaman sebagai guru taman kanak-kanak/ sekolah dasar/ madrasah ibtidaiyah/ madrasah diniyah dan sekolah dasar luar biasa.

2) Kompetensi Akademik Pengawas Pendidikan

Berdasar pada Permendiknas No. 12/2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah dapat memenuhi kompetensi akademik yang dibutuhkan pengawas, yaitu:⁴⁸

- (a) Kompetensi kepribadian, meliputi: teknikal, human, manajemen atau administratif. Ketiga kompetensi tersebut disebut gabungan ketrampilan (mixed skill). Dimensi teknikal berkaitan dengan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan dalam melaksanakan kurikulum dan sistem penilaiannya.
- (b) Kompetensi supervisi manajerial, meliputi: perencanaan, organisasi, *staffing*, pendelegasian tanggung jawab, pengarahan, dan pengendalian.

⁴⁶ Priadi Surya "Profesionalisasi, 184

⁴⁷ Syarifah Rahmah "Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan " *Jurnal Tarbiyah*, 25: 2, (Desember 2018), 186

⁴⁸ Priadi Surya "Profesionalisasi Pengawas Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah" *Jurnal Aspirasi*: 2: 2, (Desember 2011), 185

Lima hal tersebut merupakan fungsi dari manajemen. Keterampilan supervisi manajerial juga mencakup kemampuan menghubungkan kerja unit dengan unit yang lain bagian dari lembaga pendidikan. Kerja unit ini bisa berupa hasil kerja guru satu dengan lainnya atau kerja dari staf administrasi sebagai pendukungnya.

- (c) Kompetensi supervisi akademik, meliputi: kemampuan berkomunikasi dengan baik, termasuk kemampuan menyampaikan saran dengan baik, yaitu mudah dipahami. Jadi seorang supervisor harus menguasai pengetahuan tentang substansi yang dipantau dan dievaluasi, memiliki keterampilan berhubungan dengan orang lain termasuk berkomunikasi, dan memiliki keterampilan dalam pengelolaannya.
- (d) Kompetensi evaluasi pendidikan, meliputi: menguasai pengetahuan tentang substansi yang dipantau dan dievaluasi, memiliki keterampilan berhubungan dengan orang lain termasuk berkomunikasi, dan memiliki keterampilan dalam pengelolaannya. dewasa ini, pengawas harus dapat membina sekolah untuk melaksanakan dua hal utama dalam konteks otonomi daerah sekarang ini, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). MBS sebagai aspek supervisi administrasi atau manajerial, sedangkan KTSP sebagai aspek supervisi akademik.
- (e) Kompetensi penelitian dan pengembangan, meliputi: (a) Pengembangan kompetensi itu dapat dikembangkan melalui penyusunan karya tulis ilmiah dan pembuatan karya inovatif; (b) Pengembangan diri pengawas dapat juga dengan mengikuti diklat fungsional, melaksanakan kegiatan kolektif guru, publikasi ilmiah, seperti membuat publikasi ilmiah atas hasil penelitian, (c) membuat publikasi buku, juga membuat karya Inovatif seperti menemukan teknologi tetap guna, menemukan/menciptakan karya seni, membuat/memodifikasi alat pelajaran, mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.
- (f) Kompetensi sosial, Kompetensi sosial pengawas sekolah mengindikasikan dua keterampilan yang harus dimiliki pengawas sekolah yakni: (a) keterampilan berkomunikasi baik lisan atau tulisan termasuk keterampilan bergaul dan (b) keterampilan bekerja dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok/organisasi. Keterampilan ini mensyaratkan tampilnya sosok pribadi pengawas yang luwes, terbuka, mau menerima kritik serta selalu memandang positif orang lain. Pengawas diharapkan memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin mitra dengan para kepala sekolah, guru, shareholder dan stakeholder lainnya. Hal ini karena dalam bekerja pengawas bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi, kepentingan serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bermitra baik dengan individu maupun kelompok, selain itu pengawas juga berperan untuk mengembangkan jaringan kemitraan dengan berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan mutu sekolah, dan mengembangkan tim kerjasama yang kokoh di dalam sekolah.⁴⁹

c. Penilik Satuan Pendidikan Nonformal

Kualifikasi dan kompetensi Penilik Satuan Pendidikan Nonformal, diatur dalam Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

1) Kualifikasi Akademik Pengawas Pendidikan Non Formal

Berdasar (PP) Nomor 19 Tahun 2005 pasal 40 ayat (2) bahwa Kriteria minimal untuk menjadi penilik adalah:⁵⁰

- (a) Berstatus sebagai pamong belajar/pamong atau jabatan sejenis di lingkungan pendidikan luar sekolah dan pemuda sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, atau pernah menjadi pengawas satuan pendidikan formal;
- (b) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;

⁴⁹Triyanto Pristiwaluyo & Fatimah Ab Hakim. "Pengaruh Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial terhadap Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Atas" *Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5 : 2 (Desember, 2018). 65

⁵⁰Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Psl 40: (2).

- (c) Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai penilik;
- (d) Lulus seleksi sebagai penilik.

2) Kompetensi Akademik Pengawas Pendidikan Non Formal

Berdasar pada PP Nomor 19 Tahun 2005 bahwa penilik harus memiliki 4 kompetensi yaitu :⁵¹

- (a) Kompetensi Pedagogik dan Andragogik, berkaitan dengan (1) pemahaman teori pedagogik dan andragogik yang mendukung pelaksanaan tugas kepenilikan. (2) Penilik dituntut untuk terus belajar dan memahami berbagai ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan anak-anak maupun orangtua. (3) memahami teori-teori yang berkaitan dengan mereka, akan lebih mampu dalam membina dan membimbing agar penyelenggaraan pendidikan nonformal berjalan sesuai dengan perencanaan. Penilik yang tak mau menambah pengetahuannya akan kurang disukai oleh pelaku pendidikan nonformal, karena dianggap tidak kompeten dalam tugas kepenilikannya sehingga mengurangi kewibawaan penilik.
- (b) Kompetensi Profesional, berkaitan dengan kemampuan untuk pelaksanaan tugas pokok penilik yaitu: (1) merencanakan, (2) memantau, (3) menilai, dan (4) membimbing kepenilikan harus telah dibuat oleh seorang penilik sebelum melaksanakan tugasnya, sehingga apa yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas telah tersusun dan terjadwal. Demikian pula dalam pemantauan, menilai dan membimbing, seorang penilik hanya melaksanakan perencanaan penilikan yang telah disusunnya sendiri. Permasalahan dan kekurangan yang terjadi dalam proses kegiatan pendidikan nonformal dapat dicatat dan penilik harus mampu mencari solusi dari setiap situasi yang muncul.
- (c) Kompetensi Kepribadian, meliputi: kemampuan yang harus dimiliki oleh penilik dalam melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan; (1) kepribadian seseorang, seperti: ramah, jujur, bertanggung jawab, dan loyal kepada tugas. Seorang penilik harus ramah, suka menyapa dan murah senyum kepada segala lapisan masyarakat. Penilik yang tidak disenangi oleh masyarakat dapat mengakibatkan program yang direncanakan tidak dapat berjalan sehingga tujuan yang dikehendaki tidak tercapai. (2) mampu menjamin mutu; Sebagai penjamin mutu pendidikan nonformal, penilik seharusnya memegang teguh kejujuran walaupun dalam melaksanakan tugasnya ia menghadapi berbagai kesulitan. (3) Kejujuran dalam hal pengetahuan harus diterapkan, karena pengetahuan yang melekat pada seseorang akan dibawa terus dan pada akhirnya akan menjadi pedoman dalam penerapan pengetahuan yang dilakukannya. (4) Penilik harus bertanggung jawab atas keberhasilan program pendidikan nonformal. Program yang telah direncanakan dan dilaksanakan menuntut pertanggungjawaban. Penilik yang kurang atau tidak bertanggungjawab atas program yang telah direncanakan, akan menjadi kendala dalam proses pembinaan selanjutnya. (5) Loyalitas penilik terhadap tugas perlu terus ditingkatkan. Penilik dituntut mencurahkan perhatian dan usahanya untuk melaksanakan kegiatan sebaik mungkin sesuai dengan rencana. Program kegiatan pendidikan nonformal terkadang tidak mengenal waktu sebagaimana pendidikan formal. Pendidikan nonformal terkadang harus menyesuaikan waktu dari peserta didik, sore atau malam sesuai kesepakatan tutor dan peserta didik. Dengan keadaan tersebut maka penilik juga harus menyesuaikan waktunya dengan mereka dalam kegiatan pemantauan.
- (d) Kompetensi Sosial berkaitan dengan (1) kemampuan penilik untuk bersosialisasi dan berkomunikasi terhadap sasaran binaan dan lingkungan sosial lainnya. Kemampuan ini diperlukan karena mereka menghadapi berbagai watak, sikap, usia yang berbeda-beda. (2) Keluwesan penilik sangat diperlukan dalam menangani pendidikan nonformal. (3) Berhubungan langsung dengan usia yang sangat jauh perbedaannya memerlukan keterampilan membawa diri. Penilik dalam berkomunikasi dengan anak-anak balita akan sangat berbeda ketika harus berhadapan dengan anak remaja maupun orang tua, karena pendidikan nonformal menangani pendidikan dari anak usia dini hingga kelompok belajar Paket C yang rata-rata usia mereka sudah dewasa, sehingga pemahaman dari masing-masing tingkatan usia tersebut harus dimiliki oleh seorang penilik. Kompetensi yang harus dimiliki oleh sosok penilik tersebut merupakan sebuah tuntutan dalam pelaksanaan tugas kepenilikan. (4) Pemahaman dan

⁵¹Endro Harjanto. "Peran Dan Standar Kompetensi Penilik". *Jurnal Ilmiah VISI PTK-PNF*– 1:2, (Desember, 2006), 38

kemampuan penilik dalam pengembangan kompetensi penilik di atas memang sangat tergantung dari tingkat kecerdasan masing-masing penilik dalam pelaksanaan tugas kepenilikannya. (5) Bagi seorang penilik yang sudah terbiasa menangani berbagai macam permasalahan di masyarakat, tentu bukan suatu hal sulit dalam memberikan solusi dari persoalan yang muncul, namun bagi penilik yang hanya duduk di meja maka setiap masalah menjadi sebuah kendala dalam tugasnya.

d. Tenaga Administrasi

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Pada bab IX ayat 1, ditegaskan bahwa: “Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.”⁵²

1) Kualifikasi Akademik Tenaga Administrasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tahun 2008 tentang Standar tenaga administrasi sekolah/madrasah, Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah mencakup kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus sekolah/madrasah. Untuk dapat diangkat sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar tenaga administrasi sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional, yaitu:⁵³

- (a) Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar Kualifikasi kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB adalah sebagai berikut: (1) Berpendidikan minimal lulusan SLTA atau yang sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal (empat) tahun. (2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- (b) Kepala Tenaga Administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut: (1) Berpendidikan minimal lulusan D3 atau yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/ madrasah minimal 4 (empat) tahun; (2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- (c) Kepala tenaga administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB berkualifikasi sebagai berikut; (1) Berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 dan yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun. (2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/ madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- (d) Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 orang.
- (e) Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan; Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
- (f) Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan, Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.
- (g) Pelaksana Urusan Administrasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.

⁵² Peraturan Pemerintah. No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. (bab IX: ayat1)

⁵³ Ditjen PTK. *Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah Cetakan Pertama*, Jakarta: Ditjen PTK Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017), 5-6.

- (h) Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, dengan program studi yang relevan.
- (i) Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- (j) Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum; Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.
- (k) Pelaksana Urusan Administrasi Umum untuk SD/MI/SDLB; Bagi SD/MI/SDLB yang memiliki maksimal 6 (enam) rombongan belajar tidak perlu Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, tetapi Pelaksana Urusan Administrasi Umum Sekolah/Madrasah, dengan kompetensi teknis. Kualifikasi yang diperlukan berpendidikan minimal SMK/MAK/ SMA/MA atau yang sederajat
- (l) Petugas Layanan Khusus: (1) Penjaga Sekolah/Madrasah; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat, (2) Tukang Kebun berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat dan 2. diangkat apabila luas lahan kebun sekolah/ adrasah minimal 500 m, (3) Tenaga Kebersihan; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs tau yang sederajat. (4) Pengemudi; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat, memiliki SIM yang esuai, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki kendaraan roda empat. (5) Pesuruh; Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

2) Kompetensi Akademik Tenaga Administrasi

Secara garis besar, tenaga administrasi sekolah/ madrasah berbekal eberapa kompetensi yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Adapun Kompetensi yang sebaiknya dimiliki ialah;

- (a) Kompetensi kepribadian, meliputi: (1) integritas dan akhlak mulia, (2) etos kerja, mampu mengendalikan diri, (3) mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, (3) fleksibel, teliti, disiplin, (4) kreatif, inovatif, dan (5) tanggung jawab.
- (b) Kompetensi sosial, meliputi; (1) pelayanan prima, (2) mampu bekerja dalam *team*, (3) mempunyai kesadaran berorganisasi, (4) mampu menjalin komunikasi yang efektif, dan (4) membangun hubungan kerja yang baik.
- (c) Kompetensi teknis, mencakup; kemampuan melakukan administrasi, menyangkut kepegawaian, keuangan, sarpras, humas, persuratan, pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, dan penerapan TIK.
- (d) Kompetensi manajerial yang lebih menekankan kepada kepala tenaga administrasi sekolah, yaitu mendukung pengelolaan Standar Nasional Pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mampu mengorganisasikan staf, dan dapat mengelola konflik dengan baik.

e. Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah

Dalam Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/madrasah disebutkan bahwa sekolah/ madrasah dapat mengangkat kepala perpustakaan apabila memenuhi tiga persyaratan, yaitu: (1) memiliki lebih dari enam rombongan belajar, (2) memiliki koleksi minimal seribu judul, dan (3) memiliki dua atau lebih tenaga perpustakaan.⁵⁴

Adapun kualifikasi dan komptenesi nya diatur dalam buku panduan penyelenggaraan, sebagai berikut:⁵⁵

1) Kualifikasi Akademik Tenaga Perpustakaan

Kualifikasi kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan Sekolah/Madrasah, meliputi:

- a. Kualifikasi kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan sekolah/madrasah sebagai berikut: (1) berkualifikasi serendah-rendahnya diploma empat

⁵⁴Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 *Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/madrasah*

⁵⁵Ditjen PTK. *Panduan Kerja Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah* Cetakan Kedua, Jakarta: Ditjen PTK Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017), 9-10.

- (D-IV) atau sarjana (S-1); (2) memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan Sekolah/Madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah (Perpustakaan Nasional atau lembaga lain yang diberikan kewenangan oleh Perpustakaan Nasional); dan (3) masa kerja minimal tiga tahun.
- b. Kualifikasi kepala perpustakaan sekolah/madrasah dari jalur tenaga kependidikan ialah sebagai berikut: (1) berkualifikasi diploma dua (D-II) Ilmu Perpustakaan dan Informasi bagi pustakawan dengan masa kerja minimal 4 tahun; atau (2) berkualifikasi diploma dua (D-II) non-Ilmu Perpustakaan dan Informasi dengan sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah (Perpustakaan Nasional atau lembaga lain yang diberikan kewenangan oleh Perpustakaan Nasional); dan (3) masa kerja minimal empat tahun di perpustakaan sekolah/madrasah.
- c. Kualifikasi yang dimiliki pustakawan ialah sebagai berikut. (1) pegawai negeri sipil (PNS) dengan jabatan fungsional pustakawan; (2) berpendidikan minimal D-II ilmu perpustakaan atau D-II Non ilmu perpustakaan; dan (3) bersertifikat lulus diklat fungsional pustakawan untuk menjadi pustakawan tingkat terampil.
- d. Kualifikasi yang dimiliki tenaga perpustakaan sekolah/madrasah adalah sebagai berikut. (1) berkualifikasi minimal SMA atau yang sederajat; dan (2) bersertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

2) Kompetensi Akademik Tenaga Perpustakaan

Kualifikasi kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan Sekolah/Madrasah, meliputi:

(a) Kompetensi Kepala Perpustakaan sekolah/madrasah

Kompetensi Kepala Perpustakaan sekolah/madrasah ialah sebagai berikut:

- (1) Kompetensi Manajerial terdiri atas: (a) memimpin tenaga perpustakaan; (b) merencanakan program perpustakaan; (c) melaksanakan program perpustakaan; (d) memantau pelaksanaan program perpustakaan; dan (e) mengevaluasi program perpustakaan.
- (2) Kompetensi Pengelolaan Informasi terdiri atas: (a) mengembangkan koleksi perpustakaan; (b) mengorganisasi informasi; (c) memberikan jasa dan sumber informasi; dan (d) menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
- (3) Kompetensi Kependidikan terdiri atas: (a) memiliki wawasan kependidikan; (b) mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi; (c) mempromosikan perpustakaan; dan (d) memberikan bimbingan literasi informasi.
- (4) Kompetensi Kepribadian terdiri atas: (a) memiliki integritas yang tinggi; dan (b) memiliki etos kerja yang tinggi.
- (5) Kompetensi Sosial terdiri atas: (a) membangun hubungan sosial; dan (b) membangun komunikasi.
- (6) Kompetensi Pengembangan Profesi terdiri atas: (a) mengembangkan ilmu; (b) menghayati etika profesi; dan (c) menunjukkan kebiasaan membaca.

(b) Kompetensi Tenaga Perpustakaan sekolah/madrasah

Kompetensi tenaga Perpustakaan sekolah/madrasah ialah sebagai berikut:

- (1) Kompetensi Manajerial meliputi: (a) melaksanakan kebijakan; (b) melakukan perawatan koleksi; dan (c) melakukan pengelolaan anggaran dan keuangan.
- (2) Kompetensi Pengelolaan Informasi meliputi: (a) mengembangkan koleksi perpustakaan sekolah/madrasah; (b) melakukan pengorganisasian informasi; (c) memberikan jasa dan sumber informasi; dan (d) menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
- (3) Kompetensi Kependidikan meliputi: (a) memiliki wawasan kependidikan; (b) mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi; (c) melakukan promosi perpustakaan; dan (d) memberikan bimbingan literasi informasi.
- (4) Kompetensi Kepribadian meliputi: (a) memiliki integritas yang tinggi; dan (b) memiliki etos kerja yang tinggi.
- (5) Kompetensi Sosial meliputi: (a) membangun Hubungan sosial; dan (b) membangun Komunikasi.

(6) Kompetensi Pengembangan Profesi meliputi: (a) mengembangkan ilmu; (b) menghayati etika profesi ; dan (c) menunjukkan kebiasaan membaca.

Penjelasan setiap subkompetensi untuk kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan sekolah/madrasah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah.

f. Tenaga Laboratorium

Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/V/PB/2010 dan Nomor 13 Tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Tenaga Laboratorium Pendidikan dan Angka Kreditnya. Panduan Kerja Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan 2017. Bab III mengatur Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah, sebagai berikut:⁵⁶

1) Kualifikasi Akademik Tenaga Laoratorium

Kualifikasi Akademik Tenaga Laoratorium, meliputi:

a. Kepala Laboratorium

Kepala laboratorium adalah guru atau teknisi/laboran yang diangkat sebagai kepala laboratorium berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan. Kepala laboratorium merupakan unsur terpenting dalam suatu laboratorium. Sesuai dengan Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah, berikut ini adalah kualifikasi kepala laboratorium.

- (1) Jalur guru Kepala laboratorium melalui jalur guru harus memiliki kualifikasi (a) berpendidikan minimal sarjana (S-1); (b) berpengalaman minimal 3 tahun sebagai pengelola praktikum; dan (c) bersertifikat kepala laboratorium sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah.
- (2) Jalur laboran/teknisi Kepala laboratorium melalui jalur laboran/teknisi harus memiliki kualifikasi (a) berpendidikan minimal diploma tiga (D-3); (b) berpengalaman minimal 5 tahun sebagai laboran atau teknisi; dan (c) bersertifikat kepala laboratorium sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah.

b. Teknisi Laboratorium Sekolah/Madrasah

Teknisi laboratorium/juru bengkel adalah orang yang berperan dalam beroperasinya peralatan laboratorium dan bengkel atau dengan istilah lain adalah asisten guru/kepala laboratorium yang mendukung pelaksanaan kegiatan laboratorium dalam aspek teknis. Kualifikasi teknisi laboratorium sekolah/madrasah adalah:

- (1) minimal lulusan program diploma dua (D-2) yang relevan dengan peralatan laboratorium dan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah; dan
- (2) memiliki sertifikat teknisi laboratorium sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah. Hlm.7

c. Laboran Sekolah/Madrasah

Kualifikasi laboran sekolah/madrasah adalah

- (1) minimal lulusan program diploma satu (D-1) yang relevan dengan jenis laboratorium dan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah; dan
- (2) memiliki sertifikat laboran sekolah/madrasah dari perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah.

⁵⁶Ditjen PTK. *Panduan Kerja Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah* Cetakan Kedua, Jakarta: Ditjen PTK Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017), 8-9

2) Kompetensi Akademik Tenaga Laboratorium

Kompetensi Akademik Tenaga Laboratorium, meliputi:

(a) Kepala Laboratorium

Kompetensi kepala laboratorium adalah sebagai berikut:

- (1) Kompetensi kepribadian yang meliputi kompetensi dalam (a) menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap, dan berakhlak mulia; dan (b) menunjukkan komitmen terhadap tugas.
- (2) Kompetensi sosial yang meliputi kompetensi dalam (a) bekerja sama dalam pelaksanaan tugas; dan (b) berkomunikasi secara lisan dan tulisan.
- (3) Kompetensi manajerial yang meliputi kompetensi dalam (a) merencanakan kegiatan dan pengembangan laboratorium sekolah/ madrasah; (b) mengelola kegiatan laboratorium sekolah/ madrasah; (c) membagi tugas teknisi dan laboran laboratorium sekolah/madrasah; (d) memantau sarana dan prasarana laboratorium sekolah/madrasah; dan (e) mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah/madrasah.
- (4) Kompetensi profesional yang meliputi kompetensi dalam (a) menerapkan gagasan, teori, dan prinsip kegiatan laboratorium sekolah/madrasah; (b) memanfaatkan laboratorium untuk kepentingan pendidikan dan penelitian di sekolah/madrasah; dan (c) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium sekolah/madrasah.

(b) Teknisi Laboratorium

Kompetensi teknisi laboratorium adalah sebagai berikut.

- (1) Kompetensi kepribadian yang meliputi kompetensi dalam (a) menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap, dan berakhlak mulia; dan (b) menunjukkan komitmen terhadap tugas.
- (2) Kompetensi sosial yang meliputi kompetensi dalam (a) bekerja sama dalam pelaksanaan tugas; dan (b) berkomunikasi secara lisan dan tulisan.
- (3) Kompetensi administratif yang meliputi kompetensi dalam (a) merencanakan pemanfaatan laboratorium sekolah/madrasah; dan (b) mengatur penyimpanan bahan, peralatan, perkakas, dan suku cadang laboratorium sekolah/madrasah.
- (4) Kompetensi profesional yang meliputi kompetensi dalam (a) menyiapkan kegiatan laboratorium sekolah/madrasah; (b) merawat peralatan dan bahan di laboratorium sekolah/madrasah; dan (c) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium sekolah/madrasah.

(c) Laboran

Kompetensi laboran adalah sebagai berikut.

- (1) Kompetensi kepribadian yang meliputi kompetensi dalam (a) menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap, dan berakhlak mulia; dan (b) menunjukkan komitmen terhadap tugas.
- (2) Kompetensi sosial yang meliputi kompetensi dalam (a) bekerja sama dalam pelaksanaan tugas; dan (b) berkomunikasi secara lisan dan tulisan
- (3) Kompetensi administratif yang meliputi kompetensi dalam (a) menginventarisasi bahan praktikum; dan (b) mencatat kegiatan praktikum.
- (4) Kompetensi profesional yang meliputi kompetensi dalam (a) merawat ruang laboratorium sekolah/madrasah; (b) mengelola bahan dan peralatan laboratorium sekolah/madrasah; (c) melayani kegiatan praktikum; dan (d) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja di laboratorium sekolah/madrasah.

Penjelasan setiap subkompetensi untuk kepala laboratorium, teknisi laboratorium, dan laboran tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

g. Kualifikasi dan Kompetensi Teknisi Sumber Belajar

Teknisi Sumber Belajar, sebagai diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 45 Tahun 2009 Tanggal 30 Juli 2009 Standar Teknisi Sumber Belajar Pada Kursus Dan Pelatihan. Adapun tentang Kualifikasi dan Kompetensi Teknisi Sumber Belajar tertuang dalam lampiran

sebagai berikut:⁵⁷

1) Kualifikasi Akademik Teknisi Sumber Belajar

Untuk menjadi teknisi sumber belajar pada kursus dan pelatihan dipersyaratkan: (a) Minimal lulusan SMA/MA/SMK atau setara (b) Bersertifikat keterampilan khusus sesuai dengan kebutuhan sumber belajar

2) Kompetensi Akademik Teknisi Sumber Belajar

Kompetensi Akademik Teknisi Sumber Belajar adalah sebagai berikut

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian, meliputi:

- (1) Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap, berakhlak mulia dan bertindak secara konsisten, dengan indikator penampilan: (a) berperilaku jujur, arif dan bijaksana. (b) mengutamakan kepentingan tugas. (c) menunjukkan kemandirian. (d) menunjukkan rasa percaya diri. (e) berupaya meningkatkan kemampuan. (f) berpenampilan rapi dan sopan. (g) bertindak secara konsisten sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
- (2) Memiliki komitmen terhadap tugasnya, dengan indikator penampilan: (a) Berperilaku disiplin. (b) beretos kerja tinggi dan mencintai pekerjaannya. (c) bertanggungjawab terhadap tugas, tekun, cermat, teliti, dan hati-hati dalam melaksanakan tugas. (d) kreatif dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas profesinya. (e) menyadari kekuatan dan kelemahan diri. (f) berorientasi pada kualitas. (g) menampilkan diri sebagai pembelajar seumur hidup.

b. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial, meliputi:

- (1) Bekerjasama dalam pelaksanaan tugas, dengan indikator: (a) memahami karakteristik dan kepribadian mitra kerja dalam pelaksanaan tugas. (b) bekerjasama secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas.
- (2) Berkomunikasi secara lisan dan tulisan, dengan indikator: (a) Berkomunikasi dengan berbagai pihak secara efektif, santun, dan empatik. (b) Berkomunikasi dengan menggunakan berbagai peralatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- (3) Merencanakan pemanfaatan, perawatan, dan perbaikan sumber belajar untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga. Indikator; (a) memahami visi, misi dan tujuan lembaga. (b) menginventarisasi kebutuhan bahan, peralatan, dan suku cadang sumber belajar. (c) memanfaatkan katalog sebagai acuan dalam menginventarisasi kebutuhan bahan, peralatan dan suku cadang sumber belajar. (d) membuat daftar bahan, peralatan, dan suku cadang yang diperlukan sumber belajar. (e) menyusun daftar kebutuhan perkakas, perawatan, dan perbaikan peralatan sumber belajar. (f) menyusun jadwal pemanfaatan, perawatan, dan perbaikan peralatan sumber belajar.
- (4) Mengatur penyimpanan bahan, peralatan, perkakas, dan suku cadang sumber belajar, Indikator; (1) mengadministrasikan bahan, peralatan, dan fasilitas sumber belajar dengan memanfaatkan peralatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). (b) mengatur tata letak peralatan dan bahan praktikum. (c) mengatur tata letak bahan, suku cadang, serta perkakas untuk perawatan dan perbaikan peralatan. (d) menyusun laporan kegiatan teknisi sumber belajar secara rutin.

c. Kompetensi Profesional Umum

Kompetensi Profesional Umum, meliputi:

- (1) Menyiapkan sumber belajar kursus dan pelatihan, meliputi: (a) Menyiapkan bahan dan alat kursus dan pelatihan sesuai prosedur operasi

⁵⁷ Lamp. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 45 Tahun 2009. *Tentang Standar Teknisi Sumber Belajar Pada Kursus Dan Pelatihan*, hlm. 2-6

- standar (POS) dengan menerapkan prinsip-prinsip kesehatan dan keselamatan kerja. (b) Menyesuaikan fungsi peralatan sesuai dengan keperluan kursus dan pelatihan. (c) Menemukanenali (mengidentifikasi) karakter bahan dan peralatan praktek (d) Membuat catatan lengkap (log book) penggunaan bahan dan peralatan
- (2) Merawat peralatan dan bahan sumber belajar, meliputi: (a) Memahami peran dan pentingnya POS perawatan peralatan kursus dan pelatihan. (b) Memahami prinsip kerja peralatan (c) Mendiagnosis permasalahan fungsi peralatan sesuai dengan keperluan (d) Menerapkan aturan tentang penggunaan dan pemeliharaan alat (e) Melakukan kalibrasi (penyelarasan) peralatan kursus dan pelatihan. (f) Melakukan sinkronisasi (penyesuaian) fungsi peralatan
 - (3) Memperbaiki peralatan sumber belajar kursus dan pelatihan. (a) menemukanenali ketidakberfungsian (trouble shooting) peralatan kursus dan pelatihan (b) memutuskan tingkat kerusakan peralatan (c) membuat catatan lengkap kerusakan peralatan kursus dan pelatihan. (d) memperbaiki kerusakan ringan peralatan

d. Kompetensi Profesional Khusus

Kompetensi Profesional khusus, meliputi:

- (1) Kursus Komputer, meliputi: (a) Mengkonfigurasi perangkat keras komputer dan jaringannya. (b) Merawat komputer dan jaringannya. (c) Memperbaiki kerusakan ringan komputer dan jaringannya Memfungsikan perangkat keras komputer dan peripheral-nya Memfungsikan peralatan jaringan Memfungsikan peralatan pengamanan komputer Merawat komputer nonjaringan Merawat keberfungsian jaringan komputer Merawat peralatan jaringan Merawat peralatan pengamanan komputer Menemukanenali penyebab kerusakan komputer Mengganti komponen komputer yang rusak Menemukanenali penyebab kerusakan hubungan antar komputer dalam jaringan komputer lokal (LAN).
- (2) Mengganti komponen jaringan komputer lokal yang rusak. Kursus Bahasa Inggris, meliputi: (a) Mempersiapkan perangkat audio, video dan audiovisual. (b) Merawat perangkat audio, video dan audiovisual Memasang perangkat audio, video, audiovisual dan media lainnya Mengujicoba fungsi peralatan audio, video dan audiovisual (c) Mengatur tata letak peralatan audio, video dan audiovisual Merawat fungsi peralatan audio, video dan audiovisual secara rutin; (d) Menyelaraskan (kalibrasi) dan menstandarkan peralatan audio, video dan audiovisual. (e) Memperbaiki perangkat audio, video dan audiovisual (f) Menemukanenali penyebab kerusakan ringan audio, video dan audiovisual. (g) Mengganti komponen audio, video dan audiovisual yang rusak.
- (3) Kursus Menjahit meliputi (a) Mempersiapkan mesin jahit manual, motor dan *highspeed*, serta alat pendukung lainnya. (b) Merawat mesin jahit manual, motor dan *highspeed* (c) Memfungsikan mesin jahit manual, motor dan *highspeed* siap pakai (d) Menyiapkan alat-alat pendukung antara lain gunting, meteran, pelumas, rader, aneka penggaris, jarum, benang, kapur jahit, obras, overdeck, mesin pelubang kancing (itik-itik), rollsom, bordir, dan mesin press (e) Menyelaraskan fungsi mesin jahit manual, motor dan *highspeed* sesuai dengan kegunaannya (f) Melumasi bagian mesin jahit manual, motor dan *highspeed* (g) Menata ulang tata letak mesin jahit dan peralatan pendukungnya. (h) Memperbaiki mesin jahit manual, motor dan *highspeed* (i) Menemukanenali penyebab kerusakan ringan mesin jahit manual, motor dan *highspeed* (k) Mengganti komponen mesin jahit manual, motor dan *highspeed*.
- (4) Kursus Tata Kecantikan Rambut (a) Mempersiapkan bahan dan alat perawatan dan penataan secara manual dan atau listrik untuk kecantikan rambut. (b) Merawat alat perawatan dan penataan rambut manual dan atau listrik untuk kecantikan (d) Memfungsikan bahan dan alat untuk perawatan rambut secara manual dan atau listrik siap pakai (e) Memfungsikan bahan dan alat penataan rambut secara manual dan atau listrik siap pakai (f) Menyiapkan bahan dan alat perawatan, serta bahan dan alat pendukung, antara lain gunting, sisir, *tonic*, *wig*, *hair dryer*, *fullwig*, *soulwig*, *droogkap*, *steamer*, *wasbak*, dan *trolley*; (g) Menyelaraskan fungsi alat perawatan rambut manual dan atau listrik sesuai dengan kegunaannya (h) Menyelaraskan fungsi alat penataan rambut manual dan atau listrik sesuai dengan kegunaannya Mengatur penempatan alat perawatan dan penataan rambut secara manual dan atau listrik serta bahan dan alat pendukung lainnya pada tempatnya. (i) Memperbaiki alat

- perawatan dan penataan rambut manual dan atau (j) Menemukanali penyebab kerusakan ringan alat perawatan rambut manual dan atau listrik. listrik untuk kecantikan (k) Menemukanali penyebab kerusakan ringan alat penataan rambut manual dan atau listrik. (l) Mengganti komponen alat perawatan dan penataan rambut manual dan atau listrik.
- (5) Kursus Tatarias Pengantin (a) Menyiapkan peralatan dan bahan tatarias serta busana pengantin berikut aksesorisnya. (b) Merawat peralatan dan bahan tatarias dan busana pengantin berikut aksesorisnya. (c) Memperbaiki bahan dan peralatan tatarias dan busana pengantin berikut aksesorisnya (d) Menyiapkan bahan dan peralatan sesuai dengan gaya (e) Menyiapkan busana pengantin dan kelengkapannya (f) Menyiapkan aksesoris (g) Menyelaraskan fungsi peralatan dan bahan tatarias, serta aksesorisnya sesuai dengan gaya (h) Menyelaraskan fungsi bahan dan peralatan busana pengantin berikut aksesorisnya sesuai dengan gaya (i) Mengemas kembali busana dan perlengkapan lainnya (j) Menemukanali penyebab kerusakan ringan peralatan tata rias berikut aksesorisnya (k) Menemukanali penyebab kerusakan ringan peralatan busana pengantin berikut aksesorisnya (l) Memperbaiki dan atau mengganti komponen bahan dan peralatan tata rias serta busana pengantin berikut aksesorisnya.
- (6) Kursus Tata Kecantikan Kulit (a) Menyiapkan peralatan perawatan tata kecantikan kulit dan tata rias wajah secara manual dan listrik Memfungsikan peralatan perawatan tata kecantikan kulit secara manual dan listrik (b) Memfungsikan peralatan tata rias wajah secara manual dan listrik (c) Menyiapkan alat pendukung lainnya untuk layanan, antara lain facial, manicure, pedicure, hairdry treatment, tata rias wajah, dan perawatan tubuh (body treatment). (d) Merawat peralatan perawatan tata kecantikan kulit dan tata rias wajah secara manual dan listrik. (e) Memperbaiki peralatan perawatan tata kecantikan kulit dan tata rias wajah secara manual dan listrik (f) Menyelaraskan fungsi peralatan perawatan tata kecantikan kulit secara manual dan listrik sesuai dengan kegunaannya (g) Menyelaraskan fungsi tata rias wajah secara manual dan listrik sesuai dengan kegunaannya (h) Mengemas kembali peralatan perawatan tata kecantikan kulit dan tata rias wajah secara manual dan listrik (i) Menemukanali penyebab kerusakan ringan peralatan perawatan tata kecantikan kulit secara manual dan listrik (j) Menemukanali penyebab kerusakan ringan tata rias wajah secara manual dan listrik (k) Memperbaiki dan atau mengganti komponen peralatan perawatan tata kecantikan kulit dan tata rias wajah secara manual dan listrik.
- (7) Kursus Otomotif (a) Menyiapkan bahan dan peralatan kursus otomotif (motor bakar). (b) Merawat peralatan dan bahan kursus otomotif (motor bakar) (c) Menyiapkan peralatan yang digunakan dalam kursus dan pelatihan otomotif, antara lain berbagai macam kunci pas, kunci sock, kunci busi, kunci tang dengan berbagai ukuran dan tipe (d) Menyediakan media pembelajaran dalam kursus dan pelatihan otomotif (bagan, model dan benda aslinya) kunci pas berbagai ukuran (e) Menyiapkan bahan yang diperlukan dalam kursus dan pelatihan otomotif antara lain umrel dan gasket (f) Menyelaraskan fungsi perkakas sesuai dengan kegunaannya menjaga kebersihan perkakas kursus dan pelatihan otomotif. (g) Menjaga ketersediaan dan kecukupan, serta kerapian dalam penyimpanan bahan yang diperlukan dalam kursus dan pelatihan otomotif (i) Menataulang tata letak media pembelajaran kursus dan pelatihan dan peralatan pendukungnya. (j) Memperbaiki peralatan kursus otomotif (motor bakar) (k) Mendiagnosis penyebab kerusakan perkakas elektronik dan non elektronik untuk pembelajaran dalam kursus dan pelatihan otomotif dan (l) Mengganti komponen peralatan pembelajar-an dalam kursus dan pelatihan otomotif.

D. Ruang lingkup kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan

Lingkup kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan , berdasar dari pemikiran Dessler (dalam Heryati&Muhsin) mendefinisikan fungsi manajemen SDM terdiri dari:⁵⁸ (1) *Recruitment and placement-job analysis*, (2) *Personal planning and recruiting*, (3) *Employee testing and selection, interviewing candidate*. (4) *Training and development-training and developing employees*, (5) *Managing organizational renewal*, (6) *Appraising performance, managing career and fair treatment*. Maksudnya (1) Perekrutan dan analisis penempatan kerja, (2) Perencanaan dan perekrutan pribadi, (3) Tes dan seleksi karyawan, mewawancarai kandidat. (4) Pelatihan dan pengembangan-pelatihan dan pengembangan

⁵⁸ Yeti Heryati & M. Muhsin. *Manajemen Sumberdaya Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 58

karyawan, (5) Mengelola pembaruan organisasi, (6) Menilai kinerja, mengelola karir dan perlakuan adil.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dikelompokkan menjadi dua fungsi besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Ufatin & Triwijayanto, (dalam Ervan Jaya) pada lingkup organisasi pendidikan, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan:⁵⁹(1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan dan penugasan, (6) kompensasi dan kesejahteraan, (7) pemberdayaan, (8) pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karier, (9) penilaian kinerja, dan (10) pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja.

Rusi Rusmiati Aliyyah,⁶⁰ memahami Ruang lingkup kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan; (1) rekrutmen, (2) pembinaan dan pengembangan, (3) Pemberhentian dan Pemensiunan.

Dari beberapa pandangan di atas, dapat diakumulasikan dalam 9 (sembilan) dimensi proses kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan:

1. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan.

2. Perekrutan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perekrutan atau penarikan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Perekrutan ini merupakan usaha-usaha mengatur komposisi tenaga kependidikan secara seimbang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas kependidikan melalui penyeleksian yang dilakukan. Hasil akhir dari penetapan atas calon-calon yang diterima ini dapat diputuskan. Keputusan ini merupakan akhir dari kegiatan penyelenggaraan seleksi. Untuk mengantarkan tenaga-tenaga kependidikan diperlukan kegiatan-kegiatan penempatan, penugasan, dan orientasi.

3. Penugasan Orientasi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penugasan orientasi dan penempatan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas 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.

⁵⁹Ervan Jaya "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan SMART Ekselensia Indonesia" . *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 7: 2, (November 2017) , 3

⁶⁰Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018) hlm 23

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 inipun 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Kerangka Dasar pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - Konsep Dasar Pengelolaan Pendidik dan tenaga Kependidikan
 - Hakikat Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Konstelasi Manajem Sumberdaya Pendidikan
 - Kualifikasi dan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Ruang lingkup kegiatan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dok : NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 → Isi Identitas MK & Individu

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk diprosentasikan setiap Pertemuan.

PRT 3

PERENCANAAN

PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan
- Metode, Strategi, dan Prosedur Perencanaan PTK
- Proses Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan PTK
- Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK

TOPIK BAHASAN

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 berkomprensif 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-permintaan 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

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

mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara,⁴ bahwa perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Lebih spesifik Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan adalah pengembangan, strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan PTK merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen PTK. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi PTK dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.⁵

Pengertian ini sifatnya lebih luas karena Perencanaan PTK tidak sekedar diartikan untuk memperoleh tenaga PTK yang dibutuhkan sebuah organisasi/organisasi/lembaga, sebagaimana dimaksud oleh pengertian-pengertian sebelumnya. Pengertian ini menekankan juga mengenai cara memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan PTK yang potensial setelah dipekerjakan sebagai hasil suatu Perencanaan PTK yang akurat. Kegiatan-kegiatan yang disebut terakhir dilaksanakan dalam beberapa kegiatan Manajemen PTK lainnya, seperti pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, pengembangan PTK, dll. Kegiatan-kegiatan tersebut hanya mungkin dilakukan secara efektif dan efisien jika dari perencanaan PTK ditetapkan kualifikasi yang akurat untuk setiap bidang kerja/jabatan kosong yang memerlukan PTK, baik dari sumber internal (promosi dan pindah) maupun eksternal.⁶

Adapun yang dimaksud dengan Perencanaan PTK, merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan. Sebagaimana Malayu Hasibuan (dalam Minarti),⁷ menyatakan bahwa Perencanaan Tenaga Kependidikan/Pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Manajer lembaga pendidikan islam harus membuat perencanaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan lembaga ke depan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan pegawai. Dalam melakukan perencanaannya manajer harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang direncanakan, keahlian apa yang dibutuhkan, tingkat pendidikan apa yang sedang dibutuhkan, jenis keterampilan macam apa yang menjadi kebutuhan, dan lain sebagainya.

Suatu perencanaan yang baik adalah perencanaan yang bisa terlaksana sepenuhnya atau setidaknya mendekati seluruhnya. Oleh karena itu perencanaan harus didasarkan pada 3 dimensi waktu, yaitu masa lampau, masa sekarang, dan masa yang akan datang. Masa lampau telah mengantarkan kondisi sekarang sehingga bisa dijadikan acuan untuk merencanakan masa depan berdasarkan potensi yang ada. Sepanjang situasi yang dihadapi di masa lampau dan masa sekarang masih sama, maka perkembangan masa lampau yang telah mengantarkan kondisi masa sekarang ini dapat dijadikan acuan yang sama untuk memprediksi masa depan.

2. Dimensi Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan atau *planning* adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar

⁴ Septha Suseka, Pengaruh Program Pemerintah Tentang Kerja Nyata Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. Jurnal Pekan. 3 :. 1 (April 2018), 84

⁵ Ali, H.Masyhud. *Asset Liability Management*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 212

⁶ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), .45

⁷ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012)., hlm.129

mendapat hasil yang optimal⁸ serta tidak terjadi dengan sia-sia. Dalam hal ini firman Allah dalam surat Shaad ayat 27 memperkuat prinsip perencanaan yakni:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَاطِلًا ذَلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ
كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

Artinya: “Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah (sia-sia), yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir. Maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.” (QS. Shaad [38]: 27).

Ada beberapa dimensi/prinsip yang perlu diperhatikan dalam perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Islam, yaitu: ⁹

a. Dimensi Tujuan Perencanaan

Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah menghubungkan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang ada untuk kebutuhan Lembaga Pendidikan pada masa yang akan datang untuk menghindari mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Konsep perencanaan terlihat jelas dalam proses penciptaan langit dan bumi beserta isinya bahwa Allah telah merencanakan segala sesuatu dengan jelas dan matang bahkan usia manusia pun telah direncanakan panjang pendeknya.

Dalam Al-Quran manusia disuruh memperhatikan dan mempersiapkan bekalnya untuk hari esok dalam surat Al-Hasyr ayat 18 Allah menyebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

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).

Prinsip perencanaan yang *visioner* nampak jelas dalam ayat tersebut konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang dibuat harus memperhatikan tiga masa yang dilalui yakni masa lampau masa kini dan prediksi masa yang akan datang. Dalam melakukan perencanaan masa depan diperlukan kajian-kajian masa kini dan menjadikan masa lampau sebagai bahan evaluasi yang sangat berharga.

Begitu pentingnya merencanakan masa depan, ada dikenal ilmu yang membahas dan meramal masa depan yang disebut ilmu “*futuristic*”¹⁰ demikianlah pentingnya sebuah perencanaan karena menjadi bagian utama dari sebuah kesuksesan.

Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat Al-Qur’an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan harus dibuat perencanaan. Salah satu ayat adalah:

وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ

Artinya: “Berebakkallah, dan Sesungguhnya Sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku Hai orang-orang yang berakal”. (Qs. Al-Baqarah [2]: 197).

Setiap kegiatan yang akan digerakkan hendaknya memiliki persiapan dan perencanaan yang matang. Bahkan Islam mengintruksikan kepada

⁸Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari’at Dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003). 77.

⁹Jahari. *Manajemen Sumberdaya*,:44

¹⁰ Ishak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Trisakti, 2002), 19.

segenap penganutnya untuk mendahulukan niat dari seluruh dimensi kegiatan. Konteks *niat* tidak hanya diterapkan dalam aspek ritual saja, namun juga dapat direalisasikan pada setiap dimensi kehidupan.

Wijaya, (dalam Ansari), memandang, perencanaan adalah “Keseluruhan proses dan penentuan keputusan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan.”¹¹

Dengan demikian apabila dikaitkan dengan sistem perencanaan pendidikan dan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan Islam, maka perencanaan pendidikan dan tenaga kependidikan dapat didefinisikan sebagai “Penggunaan analisis yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan yang bertujuan untuk menciptakan program-program pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan peserta didik serta kebutuhan masyarakat..

b. Dimensi Perencanaan Organisasi

Perencanaan dalam Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan Lembaga Pendidikan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan Pendidik dan Tenaga Kependidikan dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari Lembaga Pendidikan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia, disebutkan, *the relative importance of the departement can be judged by counting the corporate officer who reached the top working their way up trough the personel ranks.*¹² Yakni, kepentingan sebuah perusahaan dapat dinilai dengan menghitung petus perusahaan (SDM) yang mencapai puncak pekerjaannya sampai di rangking perorangan. Artinya, SDM merupakan tumpuan penting untuk menjalankan fungsi sebuah organisasi atau lembaga. Dan lebih menarik lagi apabila setiap individu alias personel perusahaan tersebut memiliki kemampuan yang baik untuk menyelesaikan tiap tugasnya, yang lebih dikenal dengan istilah kualitas SDM.

Karena modal penting sebuah organisasi atau lembaga adalah manusia. Sebab manusialah yang menjadi penentu dalam pergerakan semua lini dalam organisasi. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, manusia juga dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng.¹³ Peran manusia sangat memengaruhi jalannya sebuah organisasi, sehingga dalam manajemen sumber daya manusia, yang tidak kalah penting untuk terus dikembangkan adalah kompetensi tenaga kerja. Salah satu di antaranya adalah dengan pengembangan karir. Pendidik dan Tenaga Kependidikan memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karir tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Setiap organisasi dan lembaga mengalami animo dari arus globalisasi ini. Tantangan demi tantangan terus dihadapi, termasuk pula di lembaga pendidikan Islam. Salah satu untuk menjawab persoalan global dari organisasi adalah perlunya peningkatan kualitas SDM sebagai wujud utama untuk menjalankan sebuah fungsi organisasi. Komponen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mana pun tak terkecuali institusi atau lembaga pendidikan Islam merupakan komponen yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas yang berkenaan dengan semua personel atau sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi seperti lembaga pendidikan harus dikelola secara efektif, jika tidak maka organisasi tersebut akan sulit berjalan secara dengan baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola sebaik-baiknya agar dapat

¹¹Adi Ansari. “Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kendidikan Perspektif Al-Qur’an” *Ijtima’iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*”. 9: 1 (Februari 2016), 28

¹² Richard M Steers, Gerardo R. Ungson, Richard T Mowday, *Managing Effective Organization An Introduction*, (Kent Publishing Company: Boston,1985),h.449

¹³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo: 2007),h.xi

didayagunakan untuk kepentingan organisasi pendidikan, sebab tenaga kependidikan merupakan salah satu kunci utama berhasil tidaknya gerakan pendidikan dalam rangka memenuhi standard mutu, baik produk layanan maupun pengajaran.¹⁴

Dalam lembaga pendidikan, SDM yang menentukan kemajuan adalah tenaga pengajar dan tenaga administrasi pendidikan. Berbeda dengan organisasi atau perusahaan pada umumnya. Di lembaga pendidikan, ada dua penekatan yang dititik beratkan. Dalam hal ini perlu adanya suatu terobosan baru terkait dengan bagaimana pengembangan karier di lembaga pendidikan. Karena SDM merupakan aset lembaga yang sangat vital. Peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM bukan hanya sebagai alat dalam memproduksi, tetapi berperan aktif dalam kegiatan produksi. Terutama di lembaga pendidikan yang merupakan institusi yang bergerak di bidang jasa. SDM dalam dunia pendidikan merupakan penggerak sekaligus penentu berlangsungnya proses belajar mengajar, kemajuan bahkan kemunduran suatu institusi pendidikan Islam.

Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula oleh kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya. Di sinilah pentingnya manajemen sumber daya manusia demi pengembangan organisasi. Salah satu yang perlu diatur dalam pengembangan SDM tersebut adalah adanya pembinaan karier atau manajemen karier. Allah berfirman dalam Alquran terkait manajemen sumber daya manusia organisasi yakni;

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: "...Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan: (QS Al An'am [6]:132).

Bila dikaitkan dengan pengembangan karier ayat tersebut berkaitan dengan usaha seseorang maupun kelompok (organisasi, instansi, lembaga dan sebagainya) untuk mengembangkan diri sebaik-baiknya. Itu mengapa disebutkan setiap orang akan memperoleh apa-apa yang disebabkan dari yang telah dikerjakannya. Dan Allah swt tidak akan lengah dari usaha tersebut. Sejalan dengan itu, ayat tersebut menggambarkan betapa pentingnya manusia untuk mengembangkan potensi yang telah dimiliki, baik mendalami maupun menggali hal-hal baru di dalam dirinya.

Merujuk hal tersebut, sama halnya dengan doktrin Islam, segala sesuatu yang dikerjakan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-proses di dalamnya pun harus diikuti dengan baik sebagai bentuk pengejawantahan nilai-nilai Islam. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin. Hari ini yang sama dengan hari kemarin adalah kerugian, dan hari ini yang lebih buruk dari kemarin adalah kehancuran. Oleh sebab itu, Islam selalu mengajarkan umatnya untuk menjadi lebih baik di hari ke depan. Melalui rentetan nilai-nilai tersebut, sebenarnya manajemen diri telah diatur dalam Islam guna mewujudkan menjadikan manusia orang-orang yang produktif dan berkualitas. Sehingga, manajemen pengembangan karier adalah hal keniscayaan yang perlu diusahakan setiap orang. Mulai dari diri sendiri hingga di lingkungan di mana ia berada, contohnya adalah di lingkungan organisasi, lembaga, institusi, dan sebagainya.

Dunia pendidikan dalam lingkup pendidikan Islam memiliki peran ganda, selain untuk melanjutkan visi misi Islam juga bertugas bagaimana mengembangkan visi dan misi lembaga. Dan motornya adalah manusia, sebab merekalah yang dapat mengejawantahkan ke dalam kehidupan nyata.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, hal itulah yang melatarbelakangi penulis membuat makalah ini. Yakni, bagaimana masalah peningkatan kualitas SDM melalui manajemen karier di lembaga pendidikan Islam guna mencapai tujuannya, melalui keberhasilan pengajaran dalam hal mencerdaskan anak bangsa. Sekaligus mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang kini memiliki banyak tantangan di masa depan.

Agar terjadi keseimbangan antara kualitas proses belajar mengajar dengan institusi lembaga. Keduanya dapat dicapai dengan peningkatan SDM melalui berbagai terobosan seperti pelatihan dan pengembangan karier.

¹⁴Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Aditya Media: 2012),.90

c. Dimensi Syarat-syarat Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Ada beberapa syarat dalam perencanaan sumber daya manusia, diantaranya: (1) harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya; (2) harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pendidik dan tenaga kependidikan; (3) harus mempunyai pengalaman luas tentang *job analysis*, *organisasi* dan situasi persediaan pendidik dan tenaga kependidikan; (4) harus mampu membaca situasi pendidik dan tenaga kependidikan masa kini dan masa mendatang; (5) mampu memperkirakan peningkatan pendidik dan tenaga kependidikan dan teknologi masa depan; (6) mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

1) Syarat Pendidik/Guru dalam pandangann Islam

Kedudukan guru yang istimewa, ternyata berimbang dengan tugas dan tanggungjawabnya yang tidak ringan. Seorang guru agama bukan hanya sekedar sebagai tenaga pengajar, tetapi sekaligus sebagai pendidik. Dengan kedudukan sebagai pendidik, guru berkewajiban untuk mewujudkan tujuan pendidikan Islam, yaitu mengembangkan seluruh potensi peserta didik agar menjadi muslim sempurna. Untuk mencapai tujuan ini, guru harus berupaya melalui beragam cara seperti; mengajar, melatih, membiasakan, memberi contoh, memberi dorongan, memuji, menghukum, dan bahkan mendoakan. Cara-cara tersebut harus dilakukan secara sungguh-sungguh dan konsisten. Suatu tugas yang sangat berat.

Mengingat beratnya tugas dan tanggungjawab guru dalam Islam, tidak semua muslim bisa menjadi guru. Ada banyak persyaratan yang harus dipenuhi. Beberapa ahli pendidikan Islam telah merumuskan syarat-syarat yang harus dipenuhi guru, terutama dari aspek kepribadian. Al-Gazâfi menyebut beberapa sifat yang harus dipenuhi guru, yaitu: (a) kasih sayang dan lemah lembut; (b) tidak mengharap upah, pujian, ucapan terima kasih atau balas jasa; (c) jujur dan terpercaya bagi murid-muridnya; (d) membimbing dengan kasih sayang, tidak dengan marah ; (e) luhur budi dan toleransi; (f) tidak merendahkan ilmu lain di luar spesialisasinya; (g) memperhatikan perbedaan individu; dan (h) konsisten.¹⁵

Tugas pendidik, sebagai pengajar, pendidik, dan sebagai pemimpin (manajer), yang mengendalikan didinya sendiri, peserta didik, maupun masyarakat, mengarahkan, mengawasi, mengorganisasikan, mengontrol, dan ikut serta atas program yang dilaksanaka. Mendidik merupakan 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 menyucikan 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 تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ 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).

¹⁵ Moh. Kosim "Guru dalam Perspektif Islam". *Jurnal Tadris*. 3: 1. (Januari, 2018), 50

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

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 Turmizi).

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 orang menjadi dekat kepada Tuhan. Tanpa guru orang bisa sesat, sehingga dalam ajaran tarekat guru itu suatu kewajiban. Orang yang belajar tarekat tanpa guru (*mursyid*), 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.

Setiap pimpinan organisasi seyogyanya menitik beratkan perhatian dan usaha agar tenaga-tenaga atau pegawainya dapat berdaya guna sebagaimana yang diharapkan, dalam arti maupun, cakap dan mau melaksanakan tugas secara teratur dan tertib berdasarkan sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sebagaimana dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman dalam Q.S An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ
 تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat" (Q.S An-Nisa ayat 58) 10

Ayat diatas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat

¹⁷Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2004), 87

¹⁸Imam Tholkhan, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar tradisi dan Integrasi Keilmuan pendidikan Islam*, (Jakarta:Rajagrafindo Persada 2004), 218

¹⁹Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*. (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), 121.

²⁰ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan*: 121.

dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segera tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari lembaga tempat ia bekerja akan lebih mudah dipergunakan untuk personil yang tidak mampu mencapai prestasi seperti yang diharapkan.²¹

Keberhasilan pendidikan disekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga kependidikan yang tersedia. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan disekolah melalui aplikasi sebagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Berhasil atau tidaknya proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangatlah bergantung dari unsur manusia yang dipimpin dan melaksanakan tugas-tugas serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

3. Manfaat Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan pendidik dan tenaga pendidikan diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi Lembaga Pendidikan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut, sebagaimana Rivai, menjelaskan antara lain: ²²

a. Penggunaan pendidik dan tenaga pendidikan

Lembaga Pendidikan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam Lembaga Pendidikan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam Lembaga Pendidikan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi: (1) Jumlah karyawan yang ada; (2) Berbagai kualifikasinya; (3) Masa kerja masing-masing karyawan; (4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti; (5) Bakat yang masih perlu dikembangkan; (6) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu: (1) Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan; (2) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama; (3) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.

b. Meningkatkan Efektifitas dan Produktivitas Kinerja

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan Lembaga Pendidikan. Standard Operating Procedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan Lembaga Pendidikan .

²¹Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 77-78

²² 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 Magister Manajemen Unram* . 7: 3. (September 2018), 46

c. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja di Masa Depan

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

d. Penanganan Informasi

Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenaga-kerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi Lembaga pendidikan, yang memiliki pendidik dan tenaga pendidikan yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).

Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan pendidik dan tenaga pendidikan yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

e. Penelitian

Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: (1) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya; (2) Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

f. Dasar bagi Penyusunan Program Kerja

Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam Lembaga Pendidikan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan Lembaga Pendidikan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

g. Mengetahui Pasar Tenaga Kerja

Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam Lembaga Pendidikan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu Lembaga Pendidikan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

h. Acuan dalam Menyusun Program Pengembangan PTK

Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu Lembaga Pendidikan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari Lembaga Pendidikan.

B. Metode, Strategi, dan Prosedur Perencanaan PTK

1. Metode Perencanaan Pendidik dan tenaga Kependidikan

Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan. Adapun, metode Perencanaan dalam konteks MSDM, dikenal atas metode non-ilmiah dan metode ilmiah.²³

a. Metode Perencanaan PTK non-ilmiah

Metode non-ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi/lembaga. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan organisasi/lembaga.

b. Metode Metode Perencanaan ilmiah

Metode ilmiah diartikan bahwa PPTK dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaannya. Rencana PTK semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

1) Pengevaluasian Rencana PTK

Jika perencanaan PTK dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi PTK atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya;
- Biaya PTK menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidak seimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya;
- Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat arena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.

Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

2) Peramalan Kebutuhan PTK (Forecasting)

Peramalan kebutuhan PTK merupakan unsur penting dalam perencanaan PTK . Peramalan PTK berusaha untuk menentukan karyawan apa yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau keterampilan tertentu dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan. Jadi hal yang diperlukan dalam perencanaan tersebut adalah: jumlah, jenis, mutu.

Hampir semua Lembaga Pendidikan harus membuat prediksi atau peramalan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang, meskipun hal ini tidak tepat benar dengan kenyataan yang sebenarnya. Namun demikian melalui peramalan dapat mendekati kebenaran sehingga diperoleh efisiensi dalam penggunaan PTK .

Analisis kebutuhan organisasi akan PTK dinilai sangat penting karena berfungsi sebagai pusat kegiatan perencanaan PTK ; mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan, perilaku dan dampak tindakan-tindakan operasional; meningkatkan pendayagunaan PTK secara optimal; mengarahkan perencanaan PTK dalam memperoleh jumlah, tipe dan mutu karyawan untuk mengerjakan sesuatu dengan tepat pada waktu yang tepat.

Ada beberapa metode *forecasting* sumber daya manusia (PTK) yang dikenal, yaitu:

- Inkrementalisme* (atau dekrementalisme) merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.
- Collective opinion*, teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber didalam dan diluar organisasi dan kemudian mencapai

²³ Masram, dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*, (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 75

kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.

- (c) *Categorical and Cluster forecasting*, teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan ketrampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.
- (d) *Modeling*, metode ini menggunakan matematis dan komputer dimana para manager harus menggunakan teknik-teknik model untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktek rekrutmen.

c. Metode perencanaan tradisional

Metode perencanaan tradisional disebut sebagai perencanaan tenaga kerja semata-mata memperhatikan masalah jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat keterampilan dalam organisasi.

d. Metode perencanaan terintegrasi

Metode perencanaan terintegrasi tidak lagi berpusat pada masalah pasokan dan permintaan tenaga kerja. Dalam perencanaan terintegrasi segala perencanaan berpusat pada visi strategik, yang kemudian visi tersebut dijadikan standar pencapaian. Beberapa metode untuk melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan, yaitu:²⁴

- 1) *Expert estimate* yaitu prediksi yang dilakukan oleh para ahli karena para ahli ini dianggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenagakerjaan
- 2) *Historical comparison* yaitu prediksi yang didasarkan atas kecenderungan yang terjadi pada masa sebelumnya
- 3) *Task analysis* yaitu penentuan kebutuhan tenaga didasarkan atas tuntutan spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan
- 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.²⁵

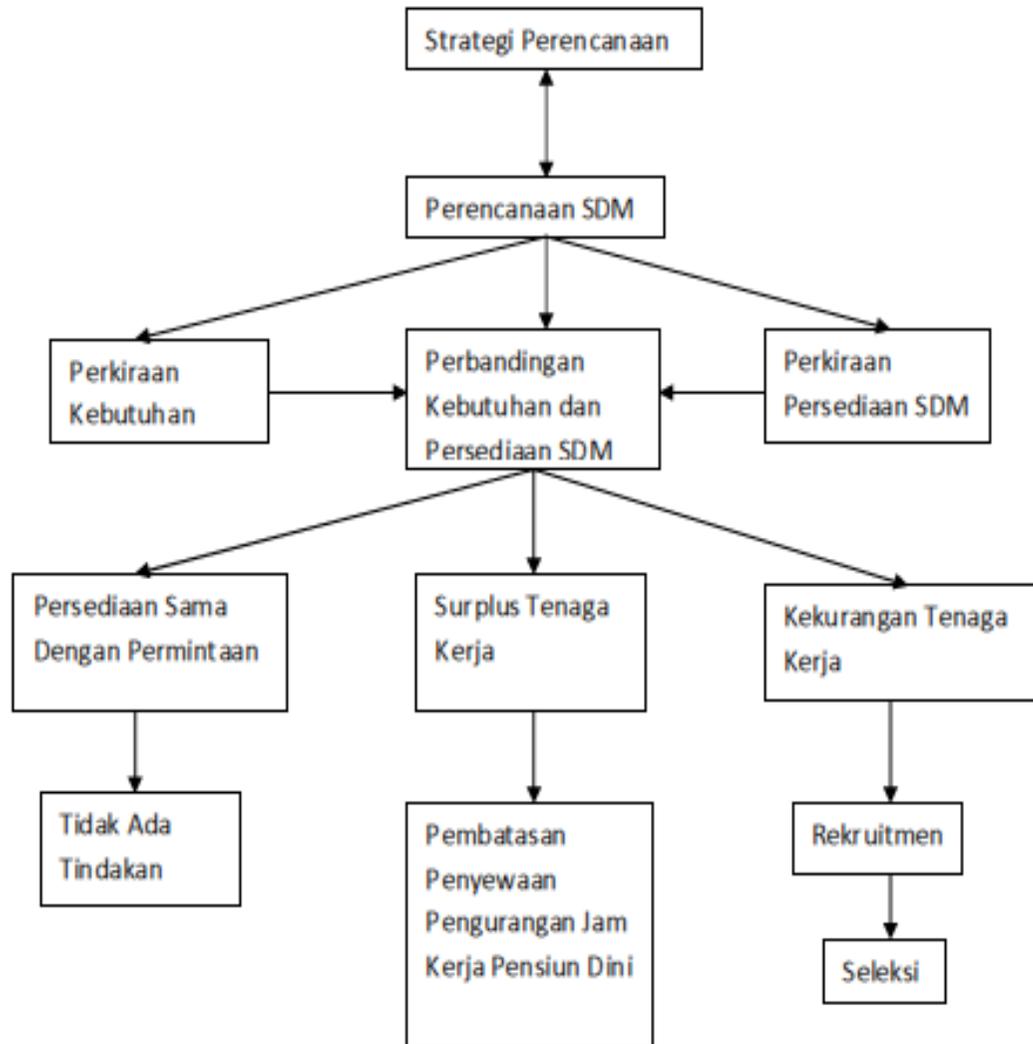
Contohnya,

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: ²⁶

²⁴ Idris, Amiruddin. *Ekonomi Publik*. (Yogyakarta: Deepublish. 2016), 63.

²⁵ Masram, dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*, (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 22

²⁶ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),



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 dimanfaatkan dan dikembangkan secara maksimal dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan di masa depan.²⁷

Jadi ini yang dimaksud perencanaan sumber daya manusia dalam penulisan merujuk pada pengertian Sondang P. Siagian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi lebih tersedia tenaga kerja (pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.²⁸ Proses atau langkah-langkah penentuan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), yang tersedia bagi kelangsungan organisasi agar dapat menentukan keputusan-keputusan dimana yang akan datang, untuk mencapai tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi/organisasi/lembaga dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga. Paling tidak, ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, diantaranya:²⁹

a. Representasi dan refleksi dari rencana strategis

Representasi dan refleksi dari rencana strategis organisasi/lembaga perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis organisasi/lembaga. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis organisasi/lembaga secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian organisasi/lembaga lainnya.

b. Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja.

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis organisasi/lembaga. Pada tahap ini ada tiga hal yang biasanya dilakukan, antara lain:

- 1) Analisis jabatan (job analysis), merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.
- 2) Deskripsi jabatan (job description), meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut.
- 3) Spesifikasi jabatan (job specification), merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.

c. Analisa ketersediaan tenaga kerja.

Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan organisasi/lembaga di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu di promosikan, ditransfer, dan lain sebagainya, berdasarkan evaluasi kegiatan organisasi/lembaga dalam periode sebelumnya dan rencana organisasi/lembaga pada periode berikutnya, maka organisasi/lembaga menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi/lembaga mencukupi untuk memenuhi kebutuhan organisasi/lembaga di masa yang akan datang mencukupi atau tidak.

²⁷Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015), 45

²⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 41

²⁹Masram & Muah *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 9

d. Melakukan tindakan Inisiatif

Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam organisasi/lembaga dan keperluannya di masa yang akan datang.

e. Evaluasi dan modifikasi tindakan.

Manajemen adalah yang terus-menerus berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa di evaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang ada di organisasi/lembaga.

3. Prosedur dan Teknik Perencanaan dan Perkiraan PTK

Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas PTK yang dibutuhkan;

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas PTK yang dibutuhkan;
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang PTK;
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya;
- d. Menetapkan beberapa alternatif;
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan;

Adapun teknik perkiraan kebutuhan SDM meliputi perkiraan jangka pendek dan jangka panjang, yakni: ³⁰

a. Teknik perkiraan jangka pendek

Teknik perkiraan jangka pendek akan kebutuhan SDM didasarkan pada pertimbangan kebijakan perusahaan akan anggaran dan beban kerja serta analisis struktur perusahaan.

- 1) Analisis anggaran Di kebanyakan perusahaan, perkiraan kebutuhan SDM dicapai dengan proses penganggaran. Besar kecilnya anggaran menentukan berapa jumlah, tipe, dan kualitas karyawan yang diperlukan.
- 2) Analisis beban kerja Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika bekeraj di bawah standar mungkin karena beban kerja yang berlebih, sementara jika di atas standar, setiap peneyelia perbaikan mesin dan dua klerk penjualan pada setiap kemungkinan yang terjadi adalah memberikan estimasi standar yang rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri.
- 3) Analisi struktur perusahaan Struktur dalam perusahaan bisa berbentuk ramping dan gemuk. Jika struktur perusahaan disetiap lini lebih menggunakan teknologi padat modal, maka akan semakin ramping struktur perusahaan yang terjadi. Tetapi, jika struktur perusahaan menggunakan teknologi padat karya, maka akanmenjadi gemuk struktur perusahaan yang akan terjadi.

b. Teknik perkiraan jangka panjang

Teknik perkiraan jangka panjang terdiri atas analisis permintaan unit dan permintaan keorganisasian, pendapat pakar, analisis kecenderungan, analisis statistic, estimasi suplai internal, dan peramalan agregat.

- 1) Analisis permintaan unit Analisis permintaan unit merupakan bawah-atas. Disini, para penyelia diberi wewenang untuk memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan ditiap unitnya untuk periode tertentu. Perkiran tersebut dibawa ke atasan (manajer),
- 2) Analisis permintaan keorganisasian Teknik permintaan keorganisasian merupakan pendekatan atas-bawah. Manajemen puncak membuat keputusan-keputusan tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa datang menurut berbagai kategori pekerjaan, posisi,, dan jabatan setiap karyawan.

³⁰Zef 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), 74

- 3) Pendapat Pakar/ahli Para pakar/ahli sangat dibutuhkan perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan SDM manakala perusahaan tidak memiliki personalia yang kualifaid.
- 4) Analisis kecenderungan Dua teknik perkiraan kebutuhan SDM yang paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Teknik ekstrapolasi mendasarkan pada tingkat perubahan masa lalu. Sementara teknik indeksasi menandai tingkat perkembangan karyawan dengan menggunakan indeks.
- 5) Analisis statistic; Analisis menggunakan hasil simulasi uji statistic dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya perubahan–perubahan internal dan eksternal perusahaan.
- 6) Analisis bagan penempatan Bagan penempatan adalah suatu penyajian visual siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan, informasi untuk penyusunan berasal dari inventarisasi atau system sumber daya manusia. Didalam bagan tidak terdapat data tentang semua karyawan. Jadi, terutama hanya yang berkaitan dengan tenaga personalia teknis, professional, dan manajerial.

C. Proses Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan PTK

Sistem Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan (PTK), pada dasarnya merupakan pemilihan kebijakan dan strategi mengenai tenaga kerja serta analisis kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga mampu mengantisipasi baik kekurangan maupun kelebihan sumber daya manusia demi tercapainya organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan sistem berkaitan dengan proses, langkah dan kegiatan yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berkaitan dan saling berkesinambungan. Jadi sistem perencanaan PTK bertujuan untuk mengetahui gambaran menyeluruh tentang proposional atau tidaknya antara *supply* dan *demand* atau kebutuhan dengan ketersediaan PTK.

Kajian ini menggunakan teori Perencanaan SDM digagas Schuler (dalam Mangkunegara), yang diderivat menjadi tahapan dalam proses Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan (PTK), sebagai dasar dalam menjelaskan proses pelaksanaan Perencanaan PTK, yang dikaji berdasarkan perspektif sistem. Karena menurut Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara), bahwa perencanaan sumber daya manusia terdiri dari beberapa komponen kegiatan yang berkesinambungan dan terintegrasi.³¹

Merujuk pendapat Schuler (dalam Yuniarsih), bahwa ada empat tahapan penting dalam proses perencanaan SDM, yaitu: (1) *Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data*, (2) *Establishing Human Resource Objectives and Policies*, (3) *Human Resource Programming*, and (4) *Human Resource-Planning-Control and Evaluation*” Maksud Schuler, (1) Mengumpulkan, Menganalisis, dan Meramalkan Data Pasokan dan Permintaan, (2) Menetapkan Tujuan dan Kebijakan Sumber Daya Manusia, (3) Pemrograman Sumber Daya Manusia, dan (4) Pengendalian Perencanaan- Sumber Daya Manusia dan Evaluasi³² Masing-masing dijelaskan sebagai berikut:³³

1. Mengumpulkan, Menganalisis, dan Meramalkan Data Pasokan dan Permintaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktivitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply dan demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal maupun eksternal, yang digali berdasarkan pengalaman masa lalu, pengamatan di masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan.

2. Menetapkan Tujuan dan Kebijakan Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Tahap kedua, Penetapan tujuan dan kebijakan SDM harus berlandaskan tujuan dan kebijakan *corporate* yang jelas, agar dapat mengantisipasi

³¹Anwar A.A. Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009):12)

³²Yuniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta, 2013). 95

³³Devi 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), 3

pengembangan organisasional dalam merespon perubahan global. Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan PTK adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi pegawai yang handal dan memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tercapainya sasaran *corporate*.

3. Pemrograman Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen PTK yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam rangka meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen calon pegawai yang qualified. Kegiatannya meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan pegawai baru (mulai dari proses rekrutmen, seleksi, induksi, atau orientasi sampai ke penempatan), hingga pemeliharaan (perawatan) bagi pegawai yang produktif.

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (supplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

4. Pengendalian Perencanaan PTK dan Evaluasi

Pada tahap ini, kegiatannya lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen SDM yang sedang berjalan agar tetap berada di jalur yang telah ditetapkan (*on the right track*). Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi objektif SD organisasi, yang kemudian dimanfaatkan sebagai *feedback* untuk merevisi kebijakan atau melakukan tindakan penyesuaian kepentingan sesuai dengan analisis sebabakibat. Disamping itu, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai basis *feedforward*, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan datang.

Pendapat Schuler ini yang kemudian digunakan penulis, sebagai dasar analisis untuk menjelaskan sistem Perencanaan Pendidik dan tenaga pendidikan dengan mengelaborasi dari beberapa pendapat lain karena menyesuaikan dengan Perencanaan Pendidik dan tenaga pendidikan Islam.

D. Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK

Penyusunan rencana tenaga kependidikan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan, analisis pekerjaan (memperoleh deskripsi pekerjaan dan pekerjaan yang harus dilaksanakan) membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*specification*) perkembangan zaman. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.³⁴ Penjelasan pasal 17 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menyebutkan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai yang meraih status sebagai pegawai.³⁵

³⁴Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 98

³⁵Undang-Undang RI No. 43 Tahun 1999, *Tentang Tenaga Kerja*

Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan pegawai sebagai berikut:³⁶

1. Analisis Jabatan atau Pekerjaan PTK

a. Definisi Analisis Jabatan Pekerja PTK

Secara definitif, analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Adapun pekerjaan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.³⁷

Para ahli mendefinisikan Analisis pekerjaan, antara lain: Garry Dessler (dalam Kasmir), menyatakan bahwa "*Job Analysis is the procedure the determining the duties and skill requirements of a job and the kind of person who should be hired for it*".³⁸ Maksudnya; "Analisis Pekerjaan adalah prosedur menentukan tugas dan persyaratan keterampilan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk itu".

Noe (dalam Kasmir), menyebutkan bahwa "*Job Analysis refers to the process of getting detailed information about jobs*".³⁹ Maksudnya; Analisis Pekerjaan mengacu pada prosedur mendapatkan informasi rinci tentang pekerjaan.

Dalam pendapat yang lain disebutkan Sadili Samsudin, bahwa:⁴⁰ (1) Analisis Jabatan atau Pekerjaan adalah suatu proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. (2) Analisis jabatan atau pekerjaan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas kerja dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan sifat individu).

b. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Hampir seluruh organisasi, lembaga atau organisasi/lembaga besar melakukan analisis jabatan atau pekerjaan, karena hal ini dianggap paling penting sebelum aktivitas dilakukan. Tujuan melakukan analisis pekerjaan adalah untuk memudahkan organisasi atau organisasi/lembaga dalam memetakan kebutuhan sumber daya sekarang dan dimasa yang akan datang. Disamping itu memudahkan organisasi atau organisasi/lembaga untuk mengelola SDMnya secara professional.

Analisis pekerjaan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Menurut Sadili Samsudin,⁴¹ ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu:

- 4) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat,
- 5) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja,
- 6) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

³⁶Sri Minarti, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*; (Yogyakarta: Ar-Ruuz Media, 2011), 30

³⁷Mila Badriah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: Pustaka setia, 2015), 79

³⁸Kasmir, *Manajemen Sumber Daya manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016), 26

³⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber*, 26

⁴⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 65

⁴¹Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya manusia* .69

Sejalanjutnya Sadili Samsudin,⁴² menegaskan bahwa analisis jabatan atau pekerjaan pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan lembaga, organisasi atau organisasi/lembaga dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan secara professional dan manusiawi. Dilihat dari sisi manfaatnya analisis jabatan atau pekerjaan mempunyai banyak manfaat dalam banyak hal, antara lain:

- 1) Dalam penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja
- 2) Dalam pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- 3) Dalam penilaian jabatan dan prestasi kerja
- 4) Dalam perbaikan syarat-syarat jabatan dan pekerjaan
- 5) Dalam penempatan, pemindahan, mutasi, atau promosi jabatan.

Dengan adanya analisis jabatan atau pekerjaan maka kualifikasi personel tenaga kerja yang dibutuhkan dapat diketahui dan diprediksi. Untuk mendidik atau melatih calon tenaga kerja agar dapat memangku jabatan atau pekerjaan tertentu, terlebih dahulu harus diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Analisis jabatan atau pekerjaan dapat memberikan manfaat pada perbaikan syarat pekerjaan dan jabatan. Suatu perencanaan ketenagakerjaan dalam organisasi, lembaga, atau organisasi/lembaga akan lebih mudah dikerjakan bila telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan atau pekerjaan sehingga duplikasi tugas dapat dihindari.

Dari pengertian dan tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan atau pekerjaan merupakan suatu proses untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan yang meliputi: (1) Uraian Pekerjaan (*Job Description*); (2) Tugas-tugas yang harus dilakukan (*Jobs must be done*); (3) Persyaratan yang dibutuhkan (*Job specification*); (4) Standar pencapaian pekerjaan (*Job performance standard*).

c. Jenis Analisis Jabatan PTK

Analisis Jabatan atau Pekerjaan dapat dibedakan kedalam empat jenis, sebagai berikut;⁴³

- 1) *Job analysis for personnel specification*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang calon pekerja agar dapat sukses memangku suatu jabatan tertentu.
- 2) *Job analysis for training purpose*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (untuk keperluan pendidikan dan pelatihan).
- 3) *Job analysis for setting rates*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan dalam suatu organisasi atau organisasi/lembaga sehingga dapat ditentukan upah secara adil.
- 4) *Job analysis for method improvements*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk mempermudah cara bekerja bagi tenaga kerja pada suatu jabatan atau jenis pekerjaan tertentu.

d. Kegiatan Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK

Kegiatan analisis pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang dilakukan. Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa ada paling sedikit sepuluh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi analisis pekerjaan yang berhasil dikumpulkan dan diolah. Informasi analisis pekerjaan yang baik yaitu meliputi:⁴⁴

- 1) Analisis pekerjaan harus dapat memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi.

⁴²Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya manusia*, 71

⁴³Masram & Muah *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 9

⁴⁴ Masram & Muah *Manajemen Sumber*, 12

- 2) Analisis pekerjaan harus dapat menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
- 3) Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu karya para anggota organisasi.
- 4) Analisis pekerjaan harus dapat merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan.
- 5) Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia.
- 6) Analisis pekerjaan harus mampu membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan.
- 7) Analisis pekerjaan harus bisa menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja.
- 8) Analisis pekerjaan harus dapat menentukan standar prestasi kerja yang realistis.
- 9) Analisis pekerjaan harus dapat menempatkan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dimilikinya.
- 10) Analisis pekerjaan juga harus dapat merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

Pengumpulan informasi tentang analisis pekerjaan juga tidak boleh lepas kaitannya dengan upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan hal itu, ada tiga jenis kegiatan pengumpulan informasi yang perlu dilakukan yaitu; mengidentifikasi berbagai pekerjaan yang hendak dianalisis, menyusun kuesioner sebagai instrumen pengumpulan informasi dan pengumpulan informasi itu sendiri. Paling sedikit berbagai teknik tersebut harus mampu memberikan sumbangan nyata dalam menentukan penyusunan uraian pekerjaan, merumuskan spesifikasi pekerjaan, menetapkan standar prestasi kerja dan menciptakan sistem informasi sumber daya manusia.

e. Langkah-langkah dalam Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Analisis jabatan atau pekerjaan disusun dengan maksud untuk memudahkan organisasi, lembaga atau organisasi/lembaga mempersiapkan jalannya roda organisasi, lembaga atau organisasi/lembaga secara tepat dan benar. Untuk itu dalam penyusunan analisis pekerjaan dibutuhkan persiapan yang cukup matang. Dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan diperlukan tahap-tahap tertentu, sehingga hasil yang diharapkan tercapai. Berikut ini tahap-tahap atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan:⁴⁵

- 1) Mempersiapkan tim yang akan melakukan analisis. Tim ini terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan, loyalitas dan pengalaman dalam bidangnya masing-masing. Keberadaan tim yang berpengalaman akan memudahkan dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan.
- 2) Mengidentifikasi hal-hal yang perlu dan tidak perlu untuk dilakukan. Artinya mendeteksi dan mencari tahu kegiatan yang harus dilakukan, termasuk menentukan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan.
- 3) Mem persiapkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan sarana prasarana yang dibutuhkan. Penentuan metode sangat mempengaruhi hasil yang diharapkan. Metode pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi, wawancara atau kuesioner.
- 4) Mempersiapkan jadwal kegiatan pelaksanaan yang harus dilakukan dan dipatuhi. Jadwal pelaksanaan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi atau organisasi/lembaga dan tujuan yang diharapkan.

Yang menjadi catatan disini adalah setiap organisasi atau organisasi/lembaga mempunyai cara tersendiri dalam membuat desain analisis jabatan atau pekerjaan untuk setiap tenaga kerja atau karyawannya sesuai bagiannya masing-masing. Intinya semuanya harus disusun secara sistematis.

f. Metode Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Melakukan analisis pekerjaan biasanya melibatkan gabungan dari seorang spesialis SDM, pekerja, dan penyedia pekerja. Spesialis SDM (manajer

⁴⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya manusia*, 33

SDM, analisis pekerjaan, atau konsultan). Penyelia dan pekerja bisa mengisi kuesioner yang berisi aktivitas bawahannya. Penyelia dan pekerja nantinya bisa menelaah dan mengesahkan kesimpulan analisis pekerjaan mengenai aktivitas dan kewajiban pekerjaan itu. Informasi analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan informasi adalah wawancara, angket, observasi, diary, dan kombinasi metode. Dijelaskan sebagai berikut:⁴⁶

1) Metode wawancara

Para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, yaitu wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan sekelompok karyawan yang memiliki pekerjaan sama, dan wawancara dengan satu atau banyak personalia yang mengetahui pekerjaan tersebut.

Jenis wawancara apapun yang digunakan, penanya harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara, karena ada kecenderungan bahwa wawancara adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi evaluasi efisiensi.

2) Metode observasi

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan mengamati individu yang melakukan seperti pekerjaan dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya.

Metode ini berguna untuk pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati (ex.pekerja perakitan dan petugas akunting). Namun tidak sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak aktivitas mental (pengacara, insinyur perancangan) dan bila karyawan hanya sekali-kali terlibat dalam aktivitas penting (seorang juru rawat yang menangani gawat darurat). Masalah yang lain adalah reaktivitas, pekerja berubah perilakunya karena kegiatan pengawasan.

Pendekatan yang dilakukan adalah mengamati pekerjaan selama siklus pekerjaan berlangsung dan mencatatnya. Kemudian mengakumulasi informasi dan hasil wawancara dengan pekerja. Lalu memintanya untuk menjelaskan hal yang tidak dipahami dan aktivitas yang tidak diamati. Pengamatan dan wawancara juga dapat dilakukan secara simultan (bertanya saat pekerja melakukan pekerjaannya).

3) Metode angket

Dengan menggunakan angket, karyawan (tenaga kerja) diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analisis meminta pegawai mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan yang dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relative singkat, sebaliknya metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuesioner tersebut.

4) Metode catatan karyawan (diary)

Pendekatan lain adalah dengan menanyakan kepada pekerja untuk menyimpan sebuah catatan laporan tentang aktivitas yang mereka lakukan beserta waktunya. Ini dapat menghasilkan gambaran yang lengkap tentang pekerjaan, khususnya saat ditambahkan wawancara dengan pekerja dan analisis. Metode yang menganalisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan (tenaga kerja) mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log. Dalam metode ini, uraian karyawan yang membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin dapat diatasi.

5) Metode kombinasi

Pada dasarnya analisis, harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat. Biasanya analisis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi berbagai metode sering lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan administratif, analisis dapat menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam

⁴⁶ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya manusia*, 81-82

mempelajari pekerjaan produksi, wawancara dilengkapi observasi kerja yang ekstensif, bisa memberikan data yang diperlukan.

Dari teori analisis pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut diatas maka, dalam lingkup pendidikan sebagai aplikasinya dalam analisis pekerjaan guru (pendidik) bisa dimaknai sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas guru pendidik yang di buktikan melalui informasi administrasi pendidik sesuai dengan kualifikasi dan tupoksinya yang meliputi kompetensi, syarat, sifat dan hal lain yang berkenaan dengan pendidik. Dan Tenaga Kependidikan

g. Desain Analisis Pekerjaan Pendidikan dan Tenaga Pendidikan

Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.⁴⁷

1) Elemen-Elemen Desain Jabatan

Menurut Handoko elemen-elemen desain pekerjaan adalah: ⁴⁸

(a) Elemen-elemen organisasional

Elemen-elemen organisasional merupakan elemen yang harus diperhatikan suatu organisasi dalam pembentukan atau desain pekerjaan. Elemen-elemen organisasional pada desain pekerjaan bersangkutan efisiensi. Efisiensi merupakan suatu pencapaian tujuan sesuai dengan pendanaan-pendanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pekerjaan-pekerjaan yang dirancang secara efisien mendorong pegawai yang mampu dan termotivasi untuk mencapai keluaran yang maksimal. Perhatian akan efisiensi ini telah dimulai sejak munculnya manajemen ilmiah.

Para ahli mencurahkan riset mereka untuk menemukan cara-cara terbaik untuk merancang pekerjaan yang efisien. Studi gerak dan waktu membeberkan sesuatu disiplin baru, yaitu teknik industri. Berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi adalah elemen kunci dalam desain pekerjaan. Bila para pegawai bekerja berulang-ulang sampai batas tertentu, tingkat keluarannya bisanya lebih tinggi. Penemuan-penemuan para peneliti ini dapat diterapkan dalam era komputerisasi sekarang. Berikut ini adalah elemen-elemen organisasi dalam desain pekerjaan:⁴⁹

- (1) Pendekatan mekanistik berusaha untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk menimbulkan waktu dan tenaga para pegawai. Setelah identifikasi tugas selesai, sejumlah tugas dikelompokkan menjadi satu pekerjaan. Hasilnya adalah spesialisasi. Pendekatan ini mendekatkan efisiensi waktu, tenaga, biaya tenaga kerja, latihan dan pengembangan. Teknik ini masih secara luas digunakan dalam operasi-operasi perakitan, dan terutama efektif bila para pegawai kurang berpendidikan atau kurang mempunyai pengalaman.
- (2) Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk atau jasa. Produk atau jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan sehingga dibutuhkan aliran kerja dari suatu kegiatan.
- (3) Praktek-praktek kerja merupakan cara-cara bagaimana pelaksanaan kerja yang ditetapkan. Metode praktek kerja ini bisanya terbentuk dari tradisi atau kesempatan kolektif para pegawai atau bagian kontrak (perjanjian) kerja dari serikat buruh. Hal ini mengurangi flerksibilitas departemen personalia dalam merancang pekerjaan-perkerjaan.

(b) Elemen-elemen lingkungan

Elemen-elemen lingkungan merupakan aspek kedua dalam desain pekerjaan. Para perancang pekerjaan tidak dapat mengabaikan pengaruh

⁴⁷Henry, Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga,. (Yogyakarta, STIE YPKN, 2004), 116

⁴⁸Handoko, Hani T. *Manajemen Personalialia dan sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BFE UGM, 201), 33.

⁴⁹ Handoko. *Manajemen Personalialia*, 35 :

lingkungan eksternal. Elemen-elemen lingkungan pokok dalam desain pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya para pegawai potensial serta pengharapan-pengharapan sosial.

Pertimbangan efisiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan. Misalnya banyak lowongan kerja yang kadang-kadang sulit untuk diisi karena tidak tersedianya calon pegawai yang mempunyai kemepuan tertentu. Selain itu desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh pengharapan masyarakat. Misalnya masyarakat di lokasi perusahaan, meskipun tidak mempunyai keterampilan, namun kenyataannya sering menuntut lagan kerja. Disamping itu masyarakat yang mempunyai keterampilan mempunyai pengharapan yang lebih tinggi dalam hal kualitas kehidupan kerja. Meskipun aliran dan praktek-praktek kerja mungkin menyarankan suatu desain pekerjaan tertentu, namun pekerjaan harus memenuhi harapan-harapan para pegawai dan masyarakat.

(c) Elemen-elemen keperilakuan

Elemen-elemen keperilakuan perlu mempertimbangkan beberapa aspek dalam desain pekerjaan, yaitu:^{50 51}

- (1) Otonomi mempunyai pengertian bahwa dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Seorang pegawai diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Dengan diberikannya wewenang pengambilan keputusan maka berarti akan bertambahnya tanggung jawab, sehingga akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan menyebabkan pegawai menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya. Hal ini akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- (2) Variasi pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan variasi pekerjaan yang baik maka tingkat kebosanan dalam melaksanakan tugas akan dapat ditekan. Apabila seseorang pegawai telah merasa bosan maka timbul rasa lelah. Kelelahan yang berlanjut akan mengakibatkan kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas. Dengan adanya kesalahan-kesalahan ini maka seorang pegawai akan ditegur oleh atasannya. Dengan taturan ini maka seorang pegawai dapat merasa tidak senang dan tidak puas dalam melaksanakan tugasnya.
- (3) Identitas pekerjaan merupakan ciri-ciri, jenjang atau tingkatan dan klasifikasi dari suatu pekerjaan. Bila pekerjaan tidak mempunyai identitas yang jelas, maka para pegawai akan kurang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa kontribusi (sumbangan-sumbangan atau hasil pekerjaan) para pegawai tidak tampak dengan jelas, sehingga kepuasan kerja dapat menurun.
- (4) Umpan balik; Bila pekerjaan-perkerjaan yang dilaksanakan pegawai memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan mereka, maka para pegawai akan mempunyai pedoman dan motivasi untuk melaksanakan perkerjaan dengan lebih baik. Hasil atau nilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya haruslah diberitahukan sehingga dapat memperbaikinya atau dapat meningkatkannya. Sehingga kepuasan kerja dari pegawai dapat ditingkatkan.

2) Teknik – Teknik Rancang Ulang Desain Jabatan

Teknik-teknik desain pekerjaan dapat dilakukan dengan cara:⁵²

(a) Simplikasi pekerjaan

Simplikasi pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan yang mengarah kepada pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Ini berarti pekerjaan disederhanakan atau dipecah-pecah menjadi bagian terkecil, biasanya terdiri dari beberapa operasi. Pekerjaan dapat dilakukan secara

⁵⁰Handoko. *Manajemen Personalia*, 35.

⁵¹ Handoko. *Manajemen Personalia*, 36

⁵² Simamora, *Manajemen Sumber Daya*, 118

bersama-sama sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara lebih cepat. Resiko simplikasi pekerjaan adalah bahwa pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi sehingga menimbulkan kebosanan yang tinggi.

(b) Rotasi pekerjaan

Teknik desain pekerjaan dengan memungkinkan adanya rotasi pekerjaan akan membuat seorang pegawai secara sistematis berpindah dari satu posisi ke posisi atau pekerjaan yang lainnya di dalam organisasi. Dengan teknik ini akan membuat pegawai tidak merasa bosan dan banyak bidang pekerjaan yang akan diketahuinya. Namun tingkat produktivitas akan rendah, hal ini disebabkan karena para pegawai yang baru pindah ke pekerjaannya yang baru akan terlebih dahulu menyesuaikan diri dan memahami pekerjaannya.

(c) Pemekaran pekerjaan

Pemekaran pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan dengan mengadakan perluasan kerja. Perluasan kerja merupakan kebalikan dari simplikasi pekerjaan. Pekerjaan diperluas sampai pada tingkat dimana bagian-bagian yang berkaitan erat dan saling mendukung diselesaikan oleh seorang pegawai atau bagian. Hal ini sangat mengurangi tingkat kebosanan dan akan meningkatkan kepuasan kerja. Tingkat kebosanan yang turun dan meningkatkan kepuasan kerja disebabkan banyaknya variasi pekerjaan bagi pegawai yang akan menambah arti dan tanggung jawab pekerjaan. Pemekaran pekerjaan bersifat horizontal, maksudnya pemekaran pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang sederajat yang masih mempunyai kesamaan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.

(d) Pemerdayaan Pekerjaan

Pemerdayaan pekerjaan merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. Pemerdayaan pekerjaan dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan bersifat vertikal, maksudnya pemerdayaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.

Untuk itu, Handoko menyatakan teknik-teknik perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan ada 2 (dua) jenis, yaitu: Simplikasi pekerjaan dan Perluasan pekerjaan. Perbedaan yang menyolok dari teknik-teknik tersebut adalah:⁵³

- (1) Teknik pertama ada 4 cara, sedangkan pada teknik kedua hanya 2 cara. Teknik desain pekerjaan dengan simplikasi pekerjaan adalah merupakan teknik mempersempit ruang lingkup pekerjaan dari seorang pegawai. Tujuannya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Adapun perluasan pekerjaan merupakan teknik-teknik desain pekerjaan yang memperluas pekerjaan dari seorang pegawai atau bagian.
- (2) Cara kedua dalam teknik kedua yaitu perluasan pekerjaan termasuk kedalam pengertian rotasi pekerjaan, pemekaran pekerjaan (perluasan pekerjaan secara horizontal) dan pemerdayaan pekerjaan (perluasan pekerjaan secara vertikal). Dengan adanya teknik-teknik desain pekerjaan ini, para desainer atau perancang pekerjaan dapat merancang pekerjaan dengan sebaik mungkin dan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kehendak-kehendak pegawai dan sesuai dengan jenis dan tujuan perusahaan. Desain pekerjaan yang telah sesuai dengan kehendak pegawai dan sesuai dengan jenis dan tujuan perusahaan maka besar kemungkinan dapat memuaskan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas atas pekerjaan mereka

⁵³ Handoko. *Manajemen Personalialia*, 40.

2. Job Description (Deskripsi pekerjaan/jabatan)

Hasil pertama yang segera diperoleh dari analisa pekerjaan/jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tunas-tunas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya.⁵⁴

Dalam deskripsi ini akan dipaparkan mengenai uraian pekerjaan atau uraian jabatan yang berisi tentang rincian hubungan tanggung jawab, dan siapa saja yang bertanggung jawab kepada pemegang jabatan tersebut, pernyataan tujuan keseluruhan pekerjaan, daftar tugas, kegiatan, atau kewajiban utama yang harus dilaksanakan oleh pemegang pekerjaan.⁵⁵

Bagian terpenting dalam pembuatan deskripsi jabatan adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu kita bisa mulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut dan "bagaimana" kita melakukannya. Sewaktu penyusunannya lebih baik dengan menggunakan kata kerja.

Walaupun tidak terdapat format standar yang baku dan berlaku untuk semua organisasi, namun secara umum deskripsi jabatan memuat hal-hal sebagai berikut:

a. Identifikasi jabatan.

Bagian identifikasi jabatan memuat informasi-informasi tentang nama jabatan, kode jabatan, tanggal analisis, penyusun, dan dalam departemen apa.

b. Ringkasan jabatan.

Ringkasan jabatan hendaknya menggambarkan sifat umum dari jabatan, yaitu berupa fungsi dan kegiatan utamanya.

c. Hubungan, tanggung jawab, dan kewajiban.

Bagian ini memperlihatkan hubungan pemegang jabatan dengan pihak atau bagian lain, baik di dalam organisasi maupun luar organisasi. Batas-batas tanggung jawab serta kewajiban utama jabatan itu juga perlu dijelaskan.

d. Wewenang dari pemegang jabatan.

Bagian ini menentukan batas-batas wewenang pemegang jabatan, termasuk wewenang pengambilan keputusannya dan batas-batas penganggarannya.

e. Standar kinerja.

Bagian ini menetapkan standar-standar yang diharapkan bisa dicapai oleh karyawan pada masing-masing tugas dan tanggung jawab dari deskripsi jabatan.

f. Kondisi kerja.

Deskripsi jabatan juga akan merangkum kondisi kerja umum yang tercakup pada jabatan. Misalnya, masalah kebisingan, kondisi bahaya, dan suhu udara dalam ruang pekerjaan.

3. Spesifikasi Jabatan/Klasifikasi Jabatan

Sesudah membaca deskripsi jabatan yang dibuat, maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang akan memangku jabatan tersebut, antarlain:⁵⁶

a. Karyawan yang bagaimanakah yang akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan tersebut?

⁵⁴Achmad Sudiro. *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press., 2011), 4

⁵⁵ Sudiro. *Perencanaan Sumberdaya*, 6

⁵⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 102

b. Apakah jabatan tersebut bisa dipegang oleh lulusan SLTA, ataukah harus lulusan perguruan tinggi?

c. Bagaimana tingkat kecerdasan minimum yang bisa diterima? Berapa lama pengalaman yang diperlukan?

Jawaban-jawaban pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut spesifikasi jabatan. Yaitu suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik

Uraian tersebut memberikan gambaran bahwa klasifikasi pekerjaan merupakan sebuah proses pengkategorisasian kedudukan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, jenis kecakapan yang dibutuhkan atau faktor lainnya yang berkaitan dengan kerja.

Klasifikasi pekerjaan dapat mempermudah analisis pekerjaan karena klasifikasi berarti uraian pekerjaan, dan standar kualifikasi yang dibakukan dapat dirumuskan untuk sekumpulan posisi. Pekerjaan sebenarnya merupakan sekumpulan kedudukan yang sangat mirip sesuai dengan tugas-tugas dan kualifikasi-kualifikasi untuk pembenaran keberadaannya seperti ditetapkan dalam uraian pekerjaan.

Spesifikasi jabatan (job specification) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan factor-faktor manusia yang diisyaratkan.⁵⁷ Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitive yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu. Misalnya, tingkat pendidikan, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, status, jenis kelamin, umur, pengalaman, dan karakter.

4. Peramalan Kebutuhan Jabatan atau Pekerjaan PTK

a. Definisi Peramalan Kebutuhan Jabatan atau Pekerjaan PTK

Peramalan adalah kegiatan memperkirakan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang dengan memanfaatkan informasi yang ada pada masa itu, untuk menimbang kegiatan di masa yang akan datang. Menurut Frechtling, "Peramalan pada dasarnya merupakan proses menyusun informasi tentang kejadian masa lampau yang berurutan untuk menduga kejadian di masa depan". Dalam konteks ekonomi, Aktivitas peramalan merupakan suatu fungsi bisnis yang berusaha memperkirakan penjualan dan penggunaan produk sehingga produk itu dapat dibuat dalam kuantitas yang tepat. Sumayang, menyatakan bahwa peramalan adalah perhitungan yang objektif dengan menggunakan data masa lalu, untuk menentukan sesuatu di masa yang akan datang seperti kuantitas, kualitas dalam berbagai hal produksi maupun dan sebagainya.⁵⁸

Dalam fersepektif MSDM Veithzal Rivai, menyatakan bahwa,⁵⁹ "peramalan adalah faktor yang sangat penting dalam rangka mengantisipasi perubahan staf dan keperluan organisasi/lembaga". apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik.

Adapun peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Menurut Malayu Hasibuan "Perencanaan SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang".⁶⁰

Dalam kontek Kepegawaian Sedarmayanti,⁶¹ menjelaskan bahwa "Peramalan (forecasting) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya

⁵⁷Handoko, *Manajemen Personalia* , 43.

⁵⁸Zulhamidi dan Riski Hardianto. Peramalan Penjualan Teh Hijau Dengan Metode Arima (Studi Kasus Pada Pt. MK) *Jurnal PASTI* XI: 3, (Oktobrr, 2018), 232.

⁵⁹ Rivai Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. (Jakarta.Raja Grafindo Persada), 32

⁶⁰Malayu S.P. Hasibuan Edisi Revisi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. (Jakarta. Bumi Aksara 2012), 252

⁶¹Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (Bandung: Aditama. 2007), 132.

orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang”.

Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain. Jangka waktu peramalan Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan)

b. Tujuan Peramalan Kebutuhan Jabatan atau Pekerjaan PTK

Penekanan utama dari peramalan Kebutuhan Jabatan atau Pekerjaan PTK/SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis. Untuk itu ada, beberapa tujuan analisis kebutuhan adalah sebagai berikut:⁶²

- 1) Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
- 2) Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM/PTK
- 3) Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM/ PTK (pria/wanita) pada masa yang akan datang.
- 4) Pemerataan keseimbangan proporsi jumlah tenaga kependidikan dengan pertumbuhan jumlah peserta didik
- 5) Mengetahui kecenderungan tenaga-tenaga yang akan memasuki usia pensiun
- 6) Mengetahui proyeksi kebutuhan sumber daya tenaga yang diperlukan.
- 7) Ramalan atau prediksi didasarkan atas informasi tentang macam dan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh lembaga kerja agar dapat mencapai tujuannya.

Dalam pengembangannya, organisasi akan membutuhkan sumber daya manusia yang sesuai, baik jumlah maupun kualitasnya. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia akan membantu manajer dalam menentukan jumlah dan jenis kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Hasilnya akan dijadikan dasar untuk penarikan karyawan baru. Penarikan dilakukan sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia, karyawan baru yang akan ditarik harus juga sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan. Jenis sumber daya manusia yang dimiliki organisasi/lembaga akan menentukan hasil pekerjaan, sehingga akan berpengaruh pada produktivitas organisasi/lembaga

c. Model/Metode Peramalan Kebutuhan Jabatan atau Pekerjaan PTK

Ada beberapa model yang digunakan untuk meramalkan kebutuhan tenaga menurut Manulang, di antaranya:⁶³

1) Metode status Quo

Metode ini menganggap bahwa persediaan pegawai yang ada sudah cukup untuk satu masa tertentu karena perbandingan pegawai tetap dan tidak berubah. Perencanaan tenaga kerja hanya mencakup langkah-langkah untuk mengganti beberapa orang pegawai baik yang dipromosikan maupun yang keluar karena berbagai alasan.

2) Metode petunjuk praktis

Metode petunjuk praktis digunakan sebagai dasar untuk meramal kebutuhan akan tenaga kependidikan yang diperbandingkan dengan jumlah peserta didik.

3) Metode peramalan unit

Peramalan tenaga kerja dibuat berdasarkan masukan dari unit-unit pelaksana tentang jenis dan frekuensi pekerjaan yang dilakukan di setiap unit.

⁶²Zef Rizal & Nurul Fatimah. “Pengaruh Perencanaan, 75

⁶³ Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan: Amanlaham, 2000), 30

Secara teknis, metode-Metode Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia, PTK, antara lain:⁶⁴

- 1) *Trend analysis* (analisis perkembangan) Metode ini merupakan peramalan kebutuhan akan sumber daya manusia yang dilakukan secara logis dengan melakukan pengkajian berdasarkan kejadian-kejadian pada masa lampau. Dapat juga dilakukan untuk jenis pekerjaan kelompok baik untuk pekerjaan pada bagian produksi maupun administrasi. Tujuannya adalah untuk dapat mengidentifikasi perkembangan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
- 2) *Zero-Base Forecasting* (peramalan berbasis nol) Metode ini menggunakan jumlah karyawan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Apabila suatu pekerjaan tertentu mengalami kekosongan akibat ditinggalkan pekerjanya tidak mempersoalkan karena pensiun, dipecat atau mengundurkan diri, kekosongan itu tidak diisi secara langsung. Tetapi terlebih dahulu dilakukan analisis yang secara cermat apakah perlu dilakukan pengisian karyawan baru sebagai pengganti atau tidak. Suatu kemungkinan dapat dilakukan dengan melatih karyawan yang bertahan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang kosong tersebut.
- 3) *Bottom-Up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas) Kebutuhan akan sumber daya manusia dapat ditentukan melalui peramalan pada setiap tingkatan setiap bagian secara berurutan mulai tingkatan yang terendah sampai tertinggi. Pendekatan ini didasarkan bahwa manajer pada setiap bagian dalam organisasi/lembaga dapat meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia. Begitu pula pada setiap bagian organisasi mulai dari tingkat rendah sampai tertinggi dapat menentukan kebutuhan akan sumber daya manusia, pada akhirnya akan diperoleh jumlah secara keseluruhan. Proses ini lebih bersifat interaktif karena selalu ada diskusi dan negosiasi dalam peramalan kebutuhan pada bagian tingkat rendah dengan tingkat di atasnya, begitu seterusnya sampai ke tingkat paing atas.
- 4) *Ratio Analysis* (analisis ratio); Pendekatan ini menentukan perbandingan antara jumlah pekerjaan dengan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sebagai contoh, misalnya sepuluh orang karyawan dapat menyelesaikan lima puluh pekerjaan dalam waktu seminggu, bila organisasi/lembaga ada pesanan lima ratus pekerjaan untuk diselesaikan satu minggu maka organisasi/lembaga akan membutuhkan sepuluh tenaga kerja. Seorang tenaga penjual dapat menghasilkan 50 juta rupiah sebulan, sehingga dibutuhkan 10 tenaga kerja untuk menghasilkan 500 juta rupiah. Apabila organisasi/lembaga merencanakan jumlah penjualan 700 juta pada bulan berikutnya, maka akan dibutuhkan sebanyak 14 tenaga penjual.
- 5) *Correlation Analysis* (analisis korelasi) Analisis korelasi merupakan suatu metode analisis statistik yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel, misalnya antara volume penjualan dengan jumlah kebutuhan karyawan. Para manajer dapat meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang dengan menggunakan metode analisis korelasi. Analisis korelasi memberikan hasil yang lebih akurat untuk meramalkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia dibandingkan dengan analisis perkembangan dan analisis rasio.

d. Teknik Peramalan

Teknik peramalan (*forecasting*) merupakan instrumen suatu perencanaan. Sedarmayanti, menyatakan bahwa "upaya untuk memperkirakan kebutuhan SDM dimasa mendatang dapat dilakukan dengan teknik *forecasting*". Ada, beberapa teknik *forecasting* yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan berkaitan dengan penyusunan perencanaan SDM, seperti:⁶⁵

1) Teknik Delphi

Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencana di departemen SDM dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulankesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada

⁶⁴ Nurul Fatimah. "Pengaruh Perencanaan Dan Peramalan, 75

⁶⁵ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 133

para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatankegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai consensus (biasanya empat sampai lima kali survei sudah cukup).

2) Ekstrapolasi

Teknik ekstrapolasi ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi dimasa yang akan datang. Penggunaan teknik ekstrapolasi berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang (kontinum). Teknik ini akan mempunyai keabsahan (Validitasi) yang tinggi bila menggunakan asumsi *Ceteris Paribus*. Artinya faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah merupakan kelemahan dari teknik ini. Pada kenyataannya kondisi atau lingkungan selalu berubah. Dengan demikian teknik ini hanya dapat digunakan untuk perencanaan SDM jangka pendek. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang, teknik ini tidak berlaku.

Contoh teknik ekstrapolasi: Bila rata-rata dua karyawan diterima setiap bulan dibagian produksi selama dua tahun yang lalu, maka berarti ada 24 karyawan yang akan diterima oleh bagian produksi untuk satu tahun mendatang. Asumsi teknik ini adalah, penyebab permintaan sama dari waktu ke waktu.

3) Indeksasi

Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Teknik indeksasi berangkat dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka panjang.

Contoh klasik teknik ini: rasio antara karyawan produksi dengan hasil penjualan. Sebagai contoh, para perencana bisa menyimpulkan bahwa setiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru. teknik ini mengasumsikan penyebab-penyebab permintaan tetap sama dari waktu ke waktu.

4) Analisis Statistik

Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan taknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan SDM. Analisis statistik yang dikenal umum adalah regresi dan korelasi.

e. Meramalkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia Pendidikan (PTK)

1) Meramalkan ketersediaan dari luar Organisasi/lembaga

Meramalkan ketersediaan sumber daya manusia bersumber dari luar organisasi/lembaga merupakan pertimbangan penting mengingat terbatasnya jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia di dalam organisasi/lembaga. Berbagai faktor penting perlu diperhatikan, perkembangan jumlah penduduk, dan perkembangan-perkembangan dalam industri yang merupakan penentu ketersediaan sumber daya manusia.

Melihat perkembangan-perkembangan dalam industri, pesatnya pertumbuhan industri secara nasional akan membutuhkan sumber daya manusia dalam jumlah besar. Keadaan ini berakibat pada semakin sulit mencari sumber daya manusia sesuai kebutuhan. Keadaan sebaliknya, lesunya pertumbuhan industri berdampak pada banyak organisasi/lembaga yang berhenti kegiatannya akan mengurangi jumlah sumber daya manusia yang dimiliki. kondisi ini berakibat pada banyak karyawan yang berhenti bekerja, menimbulkan bertambahnya ketersediaan sumber daya manusia.

2) Meramalkan ketersediaan dari dalam organisasi/lembaga

Peramalan ketersediaan sumber daya manusia yang bersumber dari dalam organisasi/lembaga akan mempertimbangkan karyawan yang pindah pekerjaan ke pekerjaan lain akibat promosi, mutasi, demosi, pensiun, dan keluar dari organisasi/lembaga.

Melakukan identifikasi sumber daya manusia yang ada sekarang perlu memperhitungkan jumlah yang keluar pada suatu periode tertentu, seperti promosi, mutasi, demosi, pensiun. Kemudian dilakukan penambahan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi/lembaga pada periode tertentu, seperti penarikan dari dalam dan luar organisasi/lembaga.

Mengidentifikasi sumber daya manusia yang tersedia sekarang dapat dilakukan melalui penelusuran data kepegawaian pada biro sumber daya manusia. Pada arsip kepegawaian akan diperoleh informasi tentang pendidikan, keterampilan, minat dan karir karyawan yang bersangkutan yang dijadikan sebagai dasar promosi jabatan, dan proses pemindahan pekerjaan lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dijadikan dasar untuk peramalan sumber daya manusia dimasa mendatang.

5. Analisis Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal.

Setiap organisasi membutuhkan SDM, tetapi hal tersebut bukan berarti setiap organisasi dapat memenuhi kebutuhan SDM dengan serta merta sesuai dengan jumlah dan kualifikasi yang direncanakan tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kesiapan organisasi tersebut untuk membayar hak kepada SDM yang dimiliki. Menarik untuk dibahas, sebenarnya dari mana asalnya sebuah organisasi diketahui membutuhkan SDM dengan jumlah tertentu dan dengan kualifikasi tertentu. Pembahasan pada tulisan ini akan difokuskan kepada dari mana asalnya sebuah organisasi membutuhkan SDM dengan jumlah tertentu.

Banyak alasan atau penyebab organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Pemenuhan jumlah SDM untuk sebuah organisasi tanpa alasan atau sebab-sebab tertentu tidak akan menghasilkan SDM yang mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan kontribusi pada organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, prediksi kebutuhan jumlah SDM harus didasari alasan yang kuat untuk memastikan bahwa kebutuhan jumlah SDM merupakan kebutuhan obyektif dan bukan disebabkan karena ketidakmampuan organisasi dalam mengoptimalkan SDM yang sudah ada. Alasan yang paling sesuai bagi Polri untuk menganalisis penyebab kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu, tentu berkaitan dengan tugasnya menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Alasan-alasan yang tidak tepat untuk penambahan jumlah SDM sebaiknya dihindari dan diatasi dengan melakukan pelatihan, pengembangan karir atau penempatan ulang sehingga organisasi tidak perlu menyelesaikan permasalahannya dengan merekrut SDM baru.

Komitmen dari pimpinan juga menjadi penting terhadap analisis kebutuhan SDM berkaitan dengan jumlahnya. Pimpinan harus meyakini bahwa analisis berkaitan dengan kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu memiliki alasan yang tepat untuk dilaksanakan. Pimpinan harus meyakini bahwa perencanaan SDM yang akan dilaksanakan tidak akan menjadi pemborosan, tetapi justru akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja Polri terhadap pelayanan kepada masyarakat dalam menjaga keamanan dan ketertiban. Perlu dipertimbangkan juga bahwa perencanaan SDM yang dilakukan adalah berdasarkan kebutuhan jangka panjang, bukan kebutuhan jangka pendek dimana jika kondisi sudah mulai stabil dan terkendali di masa mendatang maka organisasi harus mengurangi jumlah SDM yang dimiliki demi efisiensi. Jika hal itu terjadi, maka dampak yang timbul adalah masalah baru berupa jumlah SDM yang berlebih. Masalah tersebut tentu tidak mudah untuk diselesaikan, sehingga nantinya akan timbul kondisi dimana jumlah SDM lebih banyak dari pada kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu untuk mengerjakan pekerjaan. Akan sulit dan mustahil jika memaksa organisasi melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau pensiun dini kepada para SDM yang ada. Kondisi tersebut dimungkinkan terjadi karena perencanaan SDM berkaitan dengan analisis kebutuhan jumlah SDM yang dilakukan tidak diselaraskan dengan rencana organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM sebaiknya dilakukan dengan alasan yang tepat mengapa organisasi tersebut perlu menambah jumlah SDM, terutama jika telah diketahui permasalahannya tidak dapat diselesaikan dengan melakukan kegiatan seperti

pelatihan, pengembangan karir atau penempatan ulang.

Penyebab suatu organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Setidaknya ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Faktor-faktor tersebut, yaitu: ⁶⁶

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- 1) Ekonomi Nasional dan Internasional (Global); Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecenderungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.
- 2) Sosial, politik dan budaya. Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah Negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.
- 3) Perkembangan ilmu dan teknologi; Perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Organisasi yang tidak mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan teknologi baru yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan, akan ditinggalkan atau tersisih dalam berkompetisi.
- 4) Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan pesaing Pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (demand) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

b. Faktor internal

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- 1) Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional; Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.
- 2) Faktor Prediksi Produk dan Penjualan; Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.
- 3) Faktor Pembiayaan SDM; Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian 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.

⁶⁶Handoko, *Manajemen Personalia* , 55-7.

- 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 kecermatan 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan
 - Konsep Dasar Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan
 - Metode, Strategi, dan Prosedur Perencanaan PTK
 - Proses Perencanaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan PTK
 - Analisis Jabatan dan Peramalan kebutuhan PTK
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen :

NIM :
JURUSAN :

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi Sub Materi

B Esensi/isi Sub Materi

C Esensi/isi Sub Materi

D Esensi/isi Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natifiah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 4

REKRUTMEN/PENARIKAN

PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep rekrutmen/penarikan pendidik dan tenaga kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan
- Prinsip-prinsip Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Tahapan Kegiatan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

TOPIK BAHASAN

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 berkompeten 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 personil/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 pengaharapan 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 kar yawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai kar yawan”.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

¹ Siswanto Sastrohadiwiry, 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

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 evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di organisasi/lembaga.⁴

Hasibuan menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.⁵

Senada dengan itu, Sirait mengemukakan bahwa, rekrutmen atau penarikan calon pegawai serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu, yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.⁶

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen atau penerimaan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan. Menurut Hani Handoko mengemukakan bahwa “Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”.⁷

Anwar Prabu Mangkunegara, memandang rekrutmen pegawai/tenaga kerja adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi/lembaga/lembaga untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan; identifikasi dan sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang dibutuhkan organisasi/lembaga, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai.⁸

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

⁴ Malthis, *Pengertian Rekrutmen dan Seleksi*, (Bandung : Bumi Aksara, 2003), 49

⁵ Malthis, *Pengertian Rekrutmen* , 51

⁶ Sirait, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia 2006), 57.

⁷ Hani Handoko, *T Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia*, cet. 15 (Yogyakarta :BPFE, 2001), 69

⁸Anwar Prabu Mangkunegara, A.A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 33

Sedangkan pengertian tenaga pendidik yang dijelaskan dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 39 ayat 2 menyatakan bahwa “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada Perguruan Tinggi. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.”

Menurut Abudin Nata,⁹ kata pendidik itu mengacu kepada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman kepada orang lain. Pengertian ini memberikan kesan bahwa pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Secara khusus pendidik dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan seluruh potensi peserta didik.

Kalau kita melihat secara fungsional kata pendidik dapat diartikan sebagai pemberi atau penyalur pengetahuan, keterampilan. Jika menjelaskan pendidik ini selalu dikaitkan dengan bidang tugas dan pekerjaan, maka *fareable* yang melekat adalah lembaga pendidikan. Hal ini juga menunjukkan bahwa akhirnya pendidik merupakan profesi atau keahlian tertentu yang melekat pada diri seseorang yang tugasnya adalah mendidik atau memberikan pendidikan.

Dwi Nugroho Hidayanto,¹⁰ memandang pengertian pendidik ini meliputi: Orang dewasa, orang tua, guru, pemimpin masyarakat, dan pemimpin agama. Secara umum dikatakan bahwa setiap orang dewasa dalam masyarakat dapat menjadi pendidik, sebab pendidikan merupakan suatu perbuatan sosial, perbuatan fundamental yang menyangkut keutuhan perkembangan pribadi dewasa yang bersusila. Pribadi dewasa susila itu sendiri memiliki beberapa karakteristik yaitu: Mempunyai individualisme yang utuh, mempunyai sosialitas yang utuh, mempunyai norma kesusilaan dan nilai-nilai kemanusiaan, dan bertindak sesuai dengan norma dan nilai-nilai atas tanggungjawab sendiri demi kebahagiaan dirinya dan kebahagiaan masyarakat atau orang lain.

Ahmad Tafsir¹¹ menegaskan bahwa Pengertian yang lain, pendidik adalah semua yang mempengaruhi perkembangan seseorang. Adapun yang termasuk tenaga pendidik yaitu: Guru (orang yang mendidik di lingkungan sekolah formal), Dosen (orang yang mendidik di lingkungan Perguruan Tinggi), Konselor (orang yang mempunyai keahlian dalam melakukan bimbingan konseling). Guru pamong (pembimbing belajar mandiri siswa, yaitu masyarakat yang peduli akan pendidikan). Widyaiswara (PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mendidik, mengajar, dan melatih pegawai negeri sipil pada lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah). Tutor (orang yang mendidik pada lembaga-lembaga non

⁹Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group. 2012), 141.

¹⁰Hidayanto, Dwi Nugroho. *Pemikiran Kependidikan: Dari Filsafat ke Ruang Kelas*. (Jakarta:Lekdis. 2006), 43

¹¹Ahmad, Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islami*, (Bandung: Remaja.Rosdakarya, 2013), 170.

formal). Instruktur (orang yang melatih pada pelatihan-pelatihan, senam, beladiri), dan Fasilitator (sekelompok orang yang membantu sekelompok orang memahami).

Berdasarkan teori dan pandangan para ahli di atas, mengindikasikan bahwa rekrutmen pendidik dan tenaga pendidik adalah pengaturan proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang dilakukan lembaga untuk mendapatkan tenaga pendidik sebagai orang yang melakukan kegiatan dalam bidang pendidikan yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan guna membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Sasaran kegiatan Rekrutmen

Untuk mendapatkan calon pelamar yang potensial, kualitatif, dan sesuai dengan kebutuhan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, Simamora menyarankan untuk menggunakan saluran-saluran informasi sebagai berikut:¹²

- a. *Job Posting* (maklumat pegawai), yaitu organisasi mengumumkan lowongan-lowongan pegawai melalui buletin, sekolah, organisasi/lembaga atau surat edaran. Cara ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan yang sama (adil) kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik.
- b. *Skills Inventory* (menemukan keahlian), yaitu organisasi mencari arsip-arsip calon potensial yang berbobot untuk posisi yang kosong.
- c. *Referrals* (rekomendasi pegawai), yaitu dapat merekomendasikan teman atau rekan sejawat profesional untuk mengisi sebuah lowongan.
- d. *Walks in*, adalah para pencari kerja yang datang langsung ke departemen SDM/Bagian Kepegawaian untuk mencari kerja.
- e. *Writes in*, adalah surat-surat langsung yang dikirim dari lembaga. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran yang memenuhi syarat.
- f. Perguruan Tinggi, rekrutmen dari Perguruan Tinggi merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, professional, dan teknis bagi organisasi.
- g. Lembaga Pendidikan, disamping Perguruan Tinggi, Lembaga Pendidikan juga menjadi saluran rekrutmen. Lembaga ini meliputi Sekolah Menengah Umum (SMU) dan lembaga pendidikan kejuruan.
- h. *Advertising* (pengiklanan), dengan iklan para pelamar dapat mengetahui lowongan pekerjaan seperti radio, majalah internet/web dan lain-lain.

Dari berbagai macam cara atau saluran-saluran rekrutmen di atas, mengindikasikan bahwa informasi tentang lowongan pekerjaan

¹² Henry Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2003) 95

bisa didapat dari berbagai macam saluran. Hal ini akan lebih mempermudah para pelamar untuk mendapatkan informasi tentang lowongan pekerjaan.

3. Tujuan kegiatan melakukan Rekrutmen

Secara umum, tujuan kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencana tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan. Dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai diantaranya: ¹³

- a. Memperoleh sumber tenaga yang potensial
- b. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
- c. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar
- d. Untuk keutuhan seleksi.

Secara lebih spesifik tujuan kegiatan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, menurut Rugayah (dalam Rusmiati Aliyyah) ¹⁴, untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan memenuhi prinsip *the right man on the right place* (orang yang tepat di tempat yang tepat), maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dilanjutkan dengan kegiatan orientasi dan penempatan. Sebelum dilaksanakan seleksi, terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya kualifikasi meliputi: keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik dan lainnya. Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi merupakan perwujudan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terinternalisasi dalam setiap gerak langkahnya. Mengenai kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik (guru).

B. Prinsip-prinsip Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam rangka mendapatkan calon guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang professional, memenuhi kualifikasi, dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu tidaklah mudah. Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen guru, diantaranya: ¹⁵

¹³Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), 95

¹⁴Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018), 80

¹⁵Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* cet. 4., (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 22

1. Perencanaan yang Matang

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

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَتَقُوا اَللّٰهَ وَلَتَنْظُرُنَّ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاَتَقُوا اَللّٰهَ
۞ اِنَّ اَللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿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-Qurân*, menyatakan bahwa; “Dalam setiap langkah gerak, manusia harus introspeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan masa depan, dengan kata lain berarti

¹⁶Soejitno Irmin 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-Qurân*, (Jakarta Gema Insani Press, 2002), 57

manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah dan tidak terjerumus ke lubang yang sama” Implikasinya adalah keterlibatan atau keadaan terlibat. Manusia sebagai objek percobaan 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.
- 2) Keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya.
- 3) Untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha.
- 4) Usaha untuk menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai ikhtiar dan alternative.
- 5) Perlu pemilihan alternative yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efesiensi.
- 6) Alternative yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan keputusan maupun kebijaksanaan.

Dengan implikasi perencanaan Rekrutmen guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang matang dan baik, maka langkah awal dari sebuah tatanan proses manajemen sudah terumus dan terarah dengan baik. Perumusan dan arah yang benar merupakan bagian yang terbesar jaminan tercapainya tujuan. Dan jika yang diinginkan itu adalah sebuah kebaikan, maka kebaikan itulah yang siap untuk digenggam dan dinikmati.

Perencanaan merupakan salah satu empat fungsi manajemen yang penting dan saling terkait satu sama lain. Kita dihadapkan pada pertanyaan apakah suatu rencana berjalan dengan baik atau tidak. Pertanyaan mendasar ini kiranya aktual diajukan manakala kita melihat realitas keseharian yang menunjukkan banyaknya kegagalan akibat perencanaan yang salah dan tidak tepat. Kesalahan perencanaan dapat berada ada awal perencanaan itu sendiri ataupun pada saat proses perencanaan itu berlangsung.

2. Prinsip Objektif rasional dan Sistematis

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan harus dilakukan secara objektif. Prinsip objektif, rasional dan sistematis, sebagaimana Fiman Allh dalam Al-Qur’an Surat Al-Baqarah ayat 216;

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “diwajibkan atas kamu berperang, Padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. boleh Jadi kamu membenci sesuatu, Padahal ia Amat baik bagimu, dan boleh Jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, Padahal ia Amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (QS. Al-Baqarah [2]: 216).

Firman Allah dalam Al-Qur’an Surat An-Nisa ayat 82;

أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ ۗ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا

Artinya: “Maka Apakah mereka tidak memperhatikan Al Quran? kalau kiranya Al Quran itu bukan dari sisi Allah, tentulah mereka mendapat pertentangan yang banyak di dalamnya.” (QS. An-Nisa [4]: 82)

Pada ayat pertama Allah memerintahkan agar kita berperang. Perintah berperang mungkin kita anggap sebuah syari’at yang memberatkan, bahkan bisa jadi kita membenci syari’at tersebut, padahal menurut Allah SWT. syariat perang justru yang terbaik buat kita. Dan sebaliknya, kita senantiasa menginginkan melakukan apa saja yang kita senangi padahal Allah SWT tidak menyukainya. Dan pada ayat kedua, kita diingatkan bahwa seandainya Al-Qur’an itu bukan berasal dari sisi Allah SWT maka sudah bisa dipastikan akan banyak pertentangan di dalamnya. Hal demikian barangkali kalau Al-Qur’an itu bukan dari Allah SWT. muatan isi kandungan serta ketetapan-ketetapannya terdapat banyak yang subyektif dan menimbulkan prasangka-prasangka yang tidak baik. Kandungan dalam dua ayat tersebut kita dituntut harus bersikap obyektif terhadap ketetapan dari Allah SWT.¹⁹ Apapun bentuk ketetapan tersebut. Sebagaimana Firman-Nya;

أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ ۚ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ

Artinya: “dan mengapa mereka tidak memikirkan tentang (kejadian) diri mereka? Allah tidak menjadikan langit dan bumi dan apa yang ada diantara keduanya melainkan dengan (tujuan) yang benar dan waktu yang ditentukan. dan Sesungguhnya kebanyakan di antara manusia benar-benar ingkar akan Pertemuan dengan Tuhannya.”(QS. Ar-Ruum [30]: 8).

Dari beberapa ayat di atas, dalam konteks Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan harus bersifat objektif, rasional dan

¹⁹Ahmad Suja'i "Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an" *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. 11: 2 (Agustus 2018), 174

sistematis, artinya kebijakan/penetapan Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan harus disusun berdasarkan data yang ada, berdasarkan analisa kebutuhan dan kemanfaatan layanan pendidikan secara rasional (memungkinkan untuk diwujudkan secara nyata), dan mempunyai sistematika dan tahapan pencapaian program secara jelas dan berkesinambungan. Dengan kata lain panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus secara objektif objektif, rasional dan sistematis. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus, dan sebaliknya pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.

3. Prinsip Komprehensif

Agar didapatkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang professional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pendidik dan tenaga kependidikan. Prinsip komprehensif dalam pandangan Islam (*Ta'awuniyah wa syumuliyah*). artinya perencanaan yang disusun mampu memotivasi dan membangun mentalitas semua warga sekolah dalam bekerja sebagai suatu tim yang baik. Disamping itu perencanaan yang disusun harus mencakup seluruh aspek esensial (mendasar) tentang layanan pendidikan rekrutmen calon pendidik dan tenaga kependidikan, sebagai Allah, SWT., berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 2;

وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya" (QS. Al-Maidah [5]: 2)

Dalam ayat ini Allah SWT memerintahkan agar saling tolong-menolong dalam urusan kebaikan. Lembaga pendidikan adalah lembaga yang sangat dinamis, kompleks dengan segala persoalan, dan lembaga yang membutuhkan tim yang solid dalam mengelolanya. Maka kebutuhan terhadap soliditas tim sudah menjadi keharusan. Pada prinsipnya dalam Islam konsep saling membantu sudah di kenal sejak lama dengan istilah *ta'awun* yang di ambil dari potongan ayat "*Ta'aawanuu 'alal birri wa taqwa*" dari surat al-Maidah di atas. Dan bahkan dalam sejarah islam, Rasulullah SAW sangat menekankan kepada umatnya untuk selalu saling membantu baik dalam urusan *ibadah, muamalah, dakwah, hijrah*, dan juga perang. ²⁰Maka dalam konteks prinsip perencanaan pendidikan dibutuhkan saling *ta'awun* bagi semua unsur stakeholder pendidikan (calon pendidik dan tenaga kependidikan), sehingga terbangun soliditas yang kuat dan pada akhirnya menghasilkan produk yang terbaik.

C. Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam rangka mendapatkan calon guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang professional perlu mengunakan metode dan teknik

²⁰ Ahmad Suja'i "Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan, 176

yan tepat, antara lain:

1. Dasar Pertimbangan Kebijakan Rekrutmen

Kebijakan Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi menurut Gomes (dalam Jahari), karena kemungkinan adanya lowongan (varancy) dengan beraneka ragam alasan, antara lain: ²¹

- a. Berdirinya organisasi baru Berdirinya kelas baru atau penambahan kelas karena meningkatnya jumlah siswa, jadi membutuhkan guru baru pula.
- b. Adanya perluasan kegiatan Yang dimaksud perluasan kegiatan seperti halnya kegiatan les atau ekstrakurikuler baru.
- c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru Adanya rancangan program baru sehingga membutuhkan tenaga baru pula.
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain Mutasi atau pekerja yang pindah ke organisasi lain biasanya dikarenakan pindah rumah atau ikut suami/istri ke daerah lain.
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive Pekerja yang berhenti i karena cuti hamil atau karena telah melanggar peraturan sehingga diberhentikan oleh pihak lembaga/instansi yang terkait.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun Usia pensiun atau usia lanjut sudah tidak mungkin melakukan proses belajar mengajar.
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia

Dari uraian alasan-alasan rekrutmen diatas lembaga pendidikan melakukan rekrutmen guru baru karena berbagai alasan seperti halnya terciptanya kegiatan baru, tenaga yang pensiun, meninggal, cuti, dan ada pula yang pindah karena ikut pindah suami/istri. Sehingga lembaga pendidikan membutuhkan tenaga baru (guru) untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar sebagaimana biasanya.

2. Metode Kegiatan Rekrutmen

Metode yang biasa digunakan oleh organisasi dalam merekrut pegawai meliputi yaitu:²²

- a. Metode teori deret yaitu menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang bervariasi set iap harinya. Misalnya, berapa jumlah pewawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur atau tidak dapat dipastikan.
- b. Metode sample yaitu metode pengontrolan daftar inventaris pembukukuan.

²¹Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 50-51

²²Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung : Alfabeta, 2014), 99-100

- c. Metode program linier yaitu metode menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan dalam suatu organisasi.
- d. Metode teori keputusan yaitu metode badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang akan direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.
- e. Model inventori yaitu model yang menentukan pegawai dihubungkan dengan investaris organisasi.
- f. Metode ontegrasi produksi yaitu metode mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi, dan inventaris.

3. Teknik Kegiatan Rekrutmen

Untuk mendapatkan calon guru/pendidik dan tenaga kependidikan yang professional perlu mengukan teknik yan tepat. Menurut Gomes, (dalam Jahari), teknik-teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:²³

a. Teknik Rekrutmen yang Disentralisasikan

Teknik sentarlisasi biasanya dilaksanakan secara terpusat dikantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi yang bervariasi.²⁴ Teknik rekrutmen disentralisasikan, instansi pengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan diwaktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan *Affimartive Action*, pada dasarnya adalah suatu kebijakan yang diskriminatif, walaupun dipandang termasuk genre diskriminasi yang positif karena sifatnya hanya sementara demi membuka kesempatan bagi kelompok masyarakat tertentu meraih peluang yang sama sebagaimana telah dinikmati oleh kelompok masyarakat lainnya. Dunia ekonomi dan pendidikan adalah lapangan *affirmative action* yang banyak dipakai. Dengan menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- 1) Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji;
- 2) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi);
- 3) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja;
- 4) Kualifikasi minimal;
- 5) Tanggal mulai kerja;

²³Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 51-52

²⁴Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan*, 99 .

6) Prosedur-prosedur pelamaran;

7) Tanggal penutup bagi;

b. Teknik Rekrutmen yang Didesentralisasikan

Teknik rekrutmen desentralisasi adalah terjadi pada organisasi yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja.²⁵

- 1) Rekrutmen dengan cara ini dipakai untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi.
- 2) Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen terbatas, dan dalam mana setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja.
- 3) Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khusus profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu.

4. Kebijakan Tahapan Kegiatan Rekrutmen

Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya. Menurut Malayu Hasibuan, proses rekrutmen melalui beberapa tahap diantaranya:²⁶

a. Peramalan kebutuhan tenaga pendidik

Peramalan kebutuhan tenaga pendidik dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga pendidik masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.

b. Penarikan

Penarikan; maksudnya usaha mencari dan menarik tenaga pendidik agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu lembaga. Rekrutmen yang efektif dipengaruhi oleh bagaimana sebuah lembaga atau instansi melakukan prosedur rekrutmen. Efektif yang dimaksud dalam hal ini adalah ketika lembaga atau instansi mampu mendapatkan tenaga baru yang memiliki kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan.

c. Penentuan dasar penarikan

²⁵ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan*, 100.

²⁶ Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 38.

Dasar penarikan calon tenaga pendidik harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya Malayu Hasibuan (2007: 41).

d. Penentuan sumber-sumber penarikan

Menurut Henry Simamora (1997: 229). terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan sumber eksternal:²⁷

a. Rekrutmen Internal

Sumber-sumber internal berkenaan dengan tenaga pendidik yang ada saat didalam organisasi. Sumber-sumber eksternal adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Didalam organisasi dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini. Didalam organisasi yang sering melakukan rekrutmen dari sumber internal cenderung mengeluarkan relative banyak biaya untuk program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik mereka dan juga lebih banyak dana untuk tunjangan pelengkap dan pensiun dalam upaya menahan mereka.

Pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi atau organisasi/lembaga untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Kondisi pasar tenaga kerja internal ini dalam kenyataannya sangat berpengaruh pada kebijaksanaan rekrutmen.

Pengaruhnya kerap kali bersifat langsung dalam arti kekosongan jabatan tertentu tidak mungkin diisi oleh tenaga kerja dari luar, terutama dilihat dari segi ketrampilan atau keahlian yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut. Pasar tenaga kerja internal dipengaruhi oleh tiga unsure sebagai berikut:²⁸

- (a) Tergantung pada ketentuan formal dan informan organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap pekerjaan atau jabatan.
- (b) Dipengaruhi oleh metode yang dipergunakan dalam memilih para calon diantara para pekerja
- (c) Dipengaruhi oleh prosedur dan kewenangan dalam mencari dan membina calon yang potensial dan dapat dipertanggung jawabkan, dalam usaha mengisi kekosongan suatu pekerjaan atau jabatan.

b. Rekrutmen Eksternal

Kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal bakal memicu pengeluaran yang relative lebih besar untuk biaya-biaya rekrutmen, seleksi dan kompensasi awal. Hal ini disebabkan karena organisasi akan merekrut dan menyeleksi lebih banyak tenaga dalam priode waktu tertentu jika dibandingkan dengan kebijakan rekrutmen internal. Organisasi/lembaga dengan kebijakan rekrutmen eksternal mungkin harus menawarkan tingkat gaji awal yang lebih tinggi guna memikat tenaga yang berpengalaman dari organisasi lain.

²⁷ Henry Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, 229.

²⁸ Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 175.

Perbandingan antara kebijakan dari sumber internal dan eksternal ini tentu saja sangat disederhanakan karena banyak organisasi yang secara periodik merekrut baik secara internal dan eksternal.

Menurut Hadari Nawawi,²⁹ rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau organisasi/lembaga. Rekrutmen dilakukan karena perkembangan bisnis, sehingga organisasi atau organisasi/lembaga memerlukan pekerja baru untuk memperoleh gagasan segar. Di samping itu mungkin pula dilakukan untuk melengkapi tenaga kerja yang dimiliki guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Rekrutmen eksternal melalui beberapa macam bentuk diantaranya:³⁰

- (a) Melalui Iklan media massa, dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas.
- (b) Lembaga pendidikan, memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai
- (c) Depnaker, dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja
- (d) Lamaran kerja yang sudah masuk diorganisasi/lembaga perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai.

5. Strategi Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Dari berbagai uraian diatas mengenai strategi, rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, maka dapat disimpulkan bahwa strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan adalah cara atau taktik sebuah lembaga pendidikan/sekolah dalam mencari/menarik calon sumber daya manusia, dimana dalam ruang lingkup pendidikan yaitu tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi kebutuhan sekolah dan berdedikasi tinggi pada pekerjaannya sehingga dapat mencapai visi dan misi sekolah. Dengan adanya strategi rekrutmen, sekolah bisa mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kriteria yang diminta. Strategi yang digunakan dalam perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan haruslah dirancang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lembaga pendidikan. “Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengadaan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:³¹

- a. Formasi (benar-benar diperlukan tambahan tenaga edukatif)
- b. Mengacu pada analisis jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun syarat yang ditentukan
- c. Objektif, artinya dalam pelaksanaan tenaga kependidikan tidak menganut nepotisme dan kolusi.
- d. Prinsip “*the right man on the right place,*” kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Hal diatas merupakan salah satu strategi yang bisa dijadikan acuan untuk merekrut calon tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan. Dengan menganalisis beberapa hal yang perlu dilakukan, maka kegiatan rekrutmen akan lebih mudah dilaksanakan,

²⁹ Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya*. 178.

³⁰ Mangkunegara, A.A. *Manajemen Sumber Daya*: 34

³¹ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 220.

walaupun dalam setiap kegiatan terkadang ada kendala, namun, bisa diminimalisir dengan adanya strategi yang mampu melihat kekuatan, kekurangan, peluang serta ancaman bagi organisasi. Dengan melakukan evaluasi pada akhir kegiatan rekrutmen, merupakan salah satu strategi yang bisa dilakukan agar bisa melihat kendala apa yang terjadi ketika kegiatan berlangsung, sehingga bisa memperbaiki rekrutmen yang akan datang.

D. Tahapan Kegiatan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Langkah-langkah yang ditempuh dalam proses rekrutmen Menurut Siagian adalah sebagai berikut:³²

1. Persiapan Rekrutmen

Kegiatan awal dalam proses rekrutmen adalah melakukan persiapan rekrutmen guru baru. Persiapan rekrutmen guru baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh guru yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen guru baru ini meliputi:

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

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

2. Pendaftaran/Penerimaan surat lamaran

Sering dilupakan bahwa rekrutmen berlangsung dua arah dalam arti bahwa organisasi pemakai tenaga kerja menyeleksi para pelamar dan di lain pihak para pelamar memilih organisasi di mana dia berharap bisa berkarya. Langkah pertama ini merupakan langkah

³²Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru SD*, cet. 4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 30.

yang penting. Oleh karena itu kedua belah pihak perlu menempuhnya dengan hati-hati. Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan, sikap, dan faktor-faktor lain yang dipandang relevan.

Dari kesan pertama inilah perekrut mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak. Sebaliknya dengan kunjungan pertamanya ke organisasi, pelamar dapat memutuskan apakah akan melanjutkan keinginannya untuk berkarya di organisasi tersebut atau tidak. Artinya, dalam kunjungan pertama itu pelamar sudah akan memiliki pandangan umum tentang organisasi yang akan mempekerjakannya. Tentunya suatu titik temu akan diperoleh apabila kedua belah pihak mempunyai kesan positif tentang satu sama lain. Jika demikian halnya, perekrut akan mengambil langkah berikutnya.

Langkah terakhir dalam proses pendaftaran ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian. Merupakan tindakan yang etis sekaligus langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut.

3. Penyelenggaraan ujian/Tes

Ujian atau tes diselenggarakan dan dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang objektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh pelamar yaitu yang pertama ada tes psikologi, dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya.

Jenis tes berikutnya adalah tes pengetahuan, dimaksudkan untuk 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan
 - Konsep Dasar Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan
 - Prinsip-prinsip Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Tahapan Kegiatan Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dik : NIM :
JURUSAN :

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi Sub Materi

B Esensi/isi Sub Materi

C Esensi/isi Sub Materi

D Esensi/isi Sub Materi

summary:

Tentukan Nilai/Natifiah/Kontribusi dari empat sub materi

Ket: Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /Aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 5

SELEKSI PENERIMAAN CALON PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep seleksi Calon Pendidik dan tenaga kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Seleksi Pendidik dan Kependidikan
- Prinsip-prinsip Dasar Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Dasar Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Proses Kegiatan Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

TOPIK BAHASAN

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.

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

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)²: mendefinisikan “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi Pendididik dan Tenaga Kependidikan lembaga . Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari lembaga bersangkutan.

Menurut Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram,³ ”tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sutau pekerjaan dengan baik”.

Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara), ⁴ mengemukakan bahwa: *‘selecting is choosing. Any selectionis a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employee’* Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan.

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

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 35

Sedangkan proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi. Marwansyah dan Mukaram,⁵ menyatakan bahwa "seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu".

Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

2. Tujuan Seleksi dalam Penerimaan Pendididik dan Tenaga Kependidikan

Secara umum, tujuan seleksi tidak lain untuk mendapatkan tenaga kerja yang aling tepat untuk memangku jabatan tertentu. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat, yang melalui serangkaian langkah kegiatan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Menurut Pangabean (dalam Sastrohadiwiry),⁶ tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara khusus, seleksi Pendididik dan Tenaga Kependidikan bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut: ⁷

- a. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang *qualified* dan potensial;
- b. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang jujur dan disiplin;
- c. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang cakap dengan penempatan yang tepat;
- d. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja;
- e. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan;
- f. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang dinamis dan krestif;
- g. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya;

⁵ Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen SDM*, 55

⁶ Sastrohadiwiry, *Seleksi Calon Pegawai*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 119

⁷Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 38.

- h. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang loyal dan berdedikasi tinggi;
- i. Mengurangi tingkat absensi dan turn over Pendididik dan Tenaga Kependidikan ;
- j. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang mudah dikembangkan pada masa depan;
- k. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang dapat bekerja secara mandiri; dan
- l. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

3. Sebab-sebab Terjadinya Seleksi

Pada prinsipnya seleksi sumber daya manusia, menjadi penting dilaksanakan, karena tiga sebab, yaitu:⁸

- a. Kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, dan kinerja manajer sudah barang tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak mengenakan ini adalah sebelum orang tadi memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya;
- b. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan dan pengangkatan; Pendididik dan Tenaga Kependidikan . Biaya pengangkatan seorang eksekutif sangatlah mahal. Biaya pengangkatan seorang Pendididik dan Tenaga Kependidikan noneksekutif memang lebih rendah, namun biaya itu tetaplah harus ditekan.
- c. Seleksi yang baik itu penting karena iplikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang setara, ketentuan pemerintah, dan keputusan pengadilan mewajibkan lembaga untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksinya dalam rangka memastikan lembaga tidak melakkan praktik diskriminatif.

⁸Henry Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2004), 203

B. Pinsip Dasar Kebijakan dan Pertimbangan Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pinsip dasar Seleksi penerimaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai. Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan pegawai yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya pegawai. Oleh karena itu, pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, pegawai yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan pegawai menjadi lebih mudah.⁹ Untuk hal itu, Islam mengajarkan kepada umatnya dalam segala bidang kehidupan supaya bertutur dan bertindak jujur, cermat, dan objektif.

a. Sikap Jujur

Salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah saw. yang dibawa sejak sebelum masa kenabian adalah jujur. Jujur menjadi identitas Muhammad saw. yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seluruh masyarakat Arab pada waktu itu.¹⁰ Tentu hal ini menjadi *uswah* bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat. Jika kita berkaca pada realita manajerial saat ini, maka kejujuran adalah sesuatu yang sangat mahal. Munculnya kasus KKN Salah satu dari beberapa ayat Aquran berbicara tentang kejujuran berikut:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنْ أَرَادَ اللَّهُ كَانَ
غُفُورًا رَحِيمًا

Artinya: “Supaya Allah memberikan balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki -Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.” (QS. Al-Ahzab [33]: 24).

⁹ Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 130

¹⁰Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan:LPPI, 2017), 10

Dalam konteks seleksi penerimaan Pendididik 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 Pendididik 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. Konsekwensi 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 carefulnes), 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 implemementasi dari kesyukuran seorang hamba atas segala nikmat yang lahir maupun yang batin. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur’an;

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ 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 تَرَوْا 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 كِتَابٍ مُّنِيرٍ

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 waspada 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 mawas diri dan meningkatkan kewaspadaan dalam segala bentuknya agar terhindar dari fitnah dan azab Allah swt.

c. Sikap Objektif

Berpikir dan bertindak objektif itu artinya bisa melihat sesuatu dari sudut pandang yang netral dan tidak memihak. Sedangkan kebalikannya adalah berpikir subjektif, yaitu berpikir sepihak dan tidak mendasar, yang hanya mengedepankan nafsu semata. Fiman Allah SWT., dalam dalam Al-Quran Surat Al-Baqarah: 16;

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “diwajibkan atas kamu berperang, Padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. boleh Jadi kamu membenci sesuatu, Padahal ia Amat baik bagimu, dan boleh Jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, Padahal ia Amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (QS. Al-Baqarah [2]: 216).

Esensi dari ayat di atas adalah agar umat Islam harus berpikir objektif, netral dan tidak memihak, sehingga bisa mengambil nilai baik atau buruk dalam segala aspek kehidupan. Contohnya seperti dalam hal politik, dalam hal jual beli, penilaian pendidikan, dalam bersikap terhadap seseorang, dsb. Sebagai umat Islam, maka wajib bagi kita hukumnya untuk mengamalkan ayat diatas sehingga kita bisa menjadi pribadi yang selalu berpikir objektif. Jika pola pikir objekif bisa diterapkan pada semua umat beragama, maka akan terbentuk masyarakat yang bisa saling menghargai satu sama lain.

Dalam konteks seleksi penerimaan Pendididik dan Tenaga Kependidikan, objektif 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 Pendididik dan Tenaga Kependidikan.

2. Indikator/ciri-ciri Instrument Seleksi yang baik

Secara operasional sebuah tes atau instrument seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: ¹¹

¹¹ Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :54,

a. Standarisasi

Sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta;

b. □ Obyektivitas

Untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil/nilai tes tidak boleh didasarkan atas subyektifitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes;

c. Norma

Setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan; apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain.

d. Reliabilitas

Reliabilitas berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini;

e. Validitas

Validitas berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan unjuk kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

3. Kebijakan Seleksi penerimaan Pendididik dan Tenaga Kependidikan

Dasar seleksi berarti penerimaan Pendididik dan Tenaga Kependidikan, hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal lembaga, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Menurut Hasibuan (dalam Jahari), dasar-dasar itu antara lain:¹²

¹² Jahari, *Manajemen SDM Pendidikan*, 67

a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seleksi penerimaan seleksi berarti penerimaan Pendididik dan Tenaga pegawai harus berdasarkan dan berpedoman pada peraturan dan perundang-undang pemerintah.

- 1) Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39: menagtur tugas fungsi pendidik dan tenaga kependidikan. pada Bab XI pasal 40 ayat 1 dan ayat 2 dijelaskan mengenai hak dan kewajiban pendidik dan kependidikan:¹³
- 2) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.

b. *Job Specification* atau jabatan

Spesifikasi pekerjaan atau jabatan, seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat/dikerjakan, kemudian siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya.

- 1) UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dirumuskan bahwa: Bab IV Pasal 8 Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹⁴
- 2) Pendidik harus memiliki kualifikasi akdemik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksud daiatas adalah tingkat pendidikan

¹³ Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*

¹⁴ UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

minimal yang harus dimiliki seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.¹⁵

- 3) Tenaga kependidikan juga dapat diartikan sebagai orang yang berperan serta dalam pelaksanaan pendidikan pada satuan pendidikan untuk menciptakan sosok manusia yang berpendidikan. Tenaga kependidikan merupakan orang yang membimbing, menguji, mengajar, melatih peserta didik, menjadi tenaga fungsional kependidikan yang menilik, menguasai, meneliti dan mengembangkan perencanaan dibidang pendidikan.¹⁶

c. **Ekonomis rasional**

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

d. **Etika sosial**

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

4. Pertimbangan Seleksi

Dalam mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Pengembangan SDM di masa mendatang tergantung dari proses seleksi yang dilakukan saat ini. Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu:¹⁷

¹⁵Undang-undang SISDIKNAS Nomor 20 tahun 2003, 32.

¹⁶Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008),14.

¹⁷Hasibuan *Manajemen Sumber Daya*, 41

a. Kompetensi inti

Kompetensi inti lembaga adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai andalan lembaga dan tidak bisa ditiru atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti berbagai lembaga berbeda-beda tergantung pada sifat lembaga itu sendiri.

b. Rencana pengembangan

Rencana pengembangan lembaga harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun pada saat ini seleksi ditunjukkan untuk memilih tenaga yang cocok, tetapi perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang memang berguna pada masa yang akan datang.

c. Budaya Kerja

Budaya kerja lembaga yang sudah terpancang kokoh misalnya: jujur dan bertanggungjawab) menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang jujur.

C. Metode dan Teknik Tes Seleksi Pendididik dan Tenaga Kependidikan

Seleksi Pendididik dan Tenaga Kependidikan adalah kegiatan suatu lembaga pendidikan Negeri ataupun swasta untuk dapat memilih Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula. Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.

1. Perhitungan Pemilihan Tehnik Seleksi

Untuk mendapatkan Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Henry Simamora, menyarankan pemilihan sebuah tehnik seleksi patut memperhitungkan, beberapa hal:¹⁸

¹⁸ Simamora *Rekrutmen dan Seleksi*, 208.

a. Validitas

Validitas tehnik seleksi merupakan tingkat dimana tehnik ini menjadi indikator yang baik atau prediktor kesuksesan bagi kriteria pekerjaan. Tes seleksi haruslah sah (valid) karena tanpa bukti validitasnya, tidak ada alasan logis atau alasan yang dapat dibenarkan secara hukum untuk terus memakainya dalam menyaring para pelamar kerja. Validitas berarti bahwa skor tes berhubungan secara signifikan dengan kinerja pekerjaan atau kriteria yang relevan dengan pekerjaan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil tes dengan kinerja, maka semakin efektif tes itu sebagai instrumen seleksi.

b. Keandalan

Tujuan utama seleksi adalah untuk membuat prediksi yang akurat tentang pelamar. Keandalan tes (test reliability) adalah tingkat konsistensi dan stabilitas hasil dari sebuah tehnik pengukuran karakteristik pribadi pelamar. Tehnik seleksi yang andal memberikan hasil konsisten dalam mengukur suatu perilaku atau sikap. Ada beberapa alasan mengapa informasi seleksi mungkin tidak andal:

- 1) Tehnik/instrumen seleksi barangkali mendua (ambiguous) dan tidak jelas. Contoh, butir-butir isian pada formulir lamaran mungkin tidak spesifik, pertanyaan-pertanyaan wawancara bisa saja tidak jelas, dan pertanyaan tes yang mendua dapat mengarah kepada tanggapan yang serampangan yang tidak mengukur karakteristik kepribadian yang berulang-ulang dan konsisten;
- 2) Orang yang menggunakan tehnik pengukuran tidak mempunyai persepsi yang jelas mengenai perilaku yang sedang diukur, atau tidak memiliki standar yang baik untuk digunakan sebagai dasar dalam membuat evaluasi;
- 3) Perilaku yang sedang dievaluasi mungkin lebih merupakan gejala yang tidak stabil yang berubah dari waktu ke waktu, seperti perasaan pribadi, ketimbang suatu karakteristik kepribadian yang stabil.

c. Biaya

Sebuah tes yang sangat sah dan benar-benar andal mempunyai harga beli atau nilai ekonomi yang tinggi.

d. Kemudahan Pelaksanaan

Hal ini berhubungan dengan lamanya waktu pelaksanaan serta keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah tehnik

2. Teknik-Teknik Seleksi

Untuk dapat memilih Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu teknis seleksi yang tepat pula. Ada beberapa tehnik yang digunakan untuk melakukan seleksi Pendididik dan Tenaga Kependidikan, berikut tehnik seleksi calon Pendididik dan Tenaga Kependidikan menurut Mangkunegara. yaitu;¹⁹

a. Tes Pengetahuan Akademik

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan calon pegawai. Disamping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

b. Tes Psikologis

Tes psikologis diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain;

- 1) Tes Bakat; Tes bakat mengukur kemampuan potensi (IQ), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, dan kemampuan persepsi calon pegawai;
- 2) Tes Kecenderungan untuk Berprestasi; Tes ini mengukur ketrampilan dan pengetahuan calon pegawai. Disamping itu, mengukur kemampuan kerja baik bersifat oral maupun tertulis;
- 3) Tes Minat Bidang Pekerjaan. Tes ini mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya;
- 4) Tes Kepribadian. Tes ini mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggungjawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, symptom ketakutan.

¹⁹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*,:35

3. Metode Seleksi

Untuk dapat memilih Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula.²⁰

a. Metode Wawancara

Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar. Menurut Mangkunegara,²¹ wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu tehnik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Tujuan Wawancara; wawancara pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk: (1) memperoleh informasi tambahan tentang pelamar; (2) memberikan informasi pada pelamar; (3) mempromosikan lembaga ; (3) Menciptakan hubungan baik. Adapun isi Wawancara; Wawancara berisikan: (1) Prestasi Akademik, (2) Kualitas pribadi (penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, dll); (3) Pengalaman kerja; (4) Kompetensi interpersonal/komunikasi; (4) Orientasi karier.²²

Jenis-jenis Wawancara; Jenis wawancara, terdiri dari:²³

- 1) Wawancara tak-terstruktur (the unstructured or nondirective interview); yakni wawancara yang dilakukan tanpa pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur/kerangka pertanyaan. Dalam wawancara jenis ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara.

²⁰ Simamora *Rekrutmen dan Seleksi*, 210.

²¹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*,:37

²² Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :56,

²³ Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 70.

2) Wawancara terstruktur (the structured or directive or patterned interview); yakni wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan struktur/kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar.

Dalam pelaksanaannya, metoda wawancara, dilakukan melalui:²⁴

- 1) *One-on-one interview*; percakapan antara satu pewawancara dan satu pelamar;
- 2) *Group interview*; percakapan antara satu pewawancara dan beberapa pelamar sekaligus.
- 3) *Board interview*; percakapan antara beberapa dan satu atau beberapa pelamar;
- 4) *Stress interview*; wawancara yang secara sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan” pelamar, baik melalui pertanyaan-pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan-jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya.

Adapun, untuk melakukan seleksi, dapat ditempuh beberapa metode seperti wawancara, pemeriksaan referensi, informasi riwayat hidup, test kemampuan fisik, test kemampuan pengetahuan, test kepribadian, test contoh kerja, test kejujuran dan test kesehatan, dan metode ilmiah semu”. Metode-metode tersebut adalah: ²⁵

- 3) Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru”(pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, dan tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan;
- 4) Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu;
- 5) Informasi riwayat hidup; Melalui riwayat hidup, lembaga dapat mengetahui data seorang pelamar dengan sangat mudah. Bahkan ada yang hanya dengan mengetahui riwayat hidup, lembaga menerima atau tidak menerima pelamar yang bersangkutan;

²⁴Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Universitas Trisakti: 2003), 82

²⁵Ishak dan Hendri. *Manajemen Sumber*, 83

- 6) Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaannya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar;
- 7) Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumen. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerti dan menggunakan bahasa lisan maupun tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumen adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi;
- 8) Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan;
- 9) Tes unjuk kerja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan;
- 10) Tes kejujuran adalah tes yang agak jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran kertas dan pensil (paper and pencil honesty test);
- 11) Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh lembaga yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti lembaga farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (urinalysis) dan tes darah (blood test). Melalui kedua tes ini, maka diketahui apakah seseorang mengalami kecanduan obat-obatan tertentu atau tidak.

b. Metode Ilmiah Semu

Metode ilmiah semu. Bagi lembaga yang ingin menilai kemampuan seorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan tehnik yang disebut tehnik ilmiah semu. Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah; ²⁶

- 1) *Phrenology*; Merupakan suatu cara untuk menilai kualitas seseorang dengan memperhatikan bentuk kepala;

²⁶Ishak dan Hendri. *Manajemen Sumber*, 85

- 2) *Physiognomy*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka;
- 3) *Astrology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang menggolongkan tanggal kelahirannya;
- 4) *Pegmentation*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut;
- 5) *Graphology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

4. Tingkatan Seleksi

Untuk bisa mendapatkan Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang berkualitas, serta tepat sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan lembaga, perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan-tingkatan seleksi yang dilakukan disetiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian setiap lembaga dalam melaksanakan seleksi, sehingga semakin baik seleksi Pendididik dan Tenaga Kependidikan yang dilakukan lembaga, maka tenaga kerja yang diperoleh akan bisa lebih produktif. Menurut Malayu Hasibuan (dalam Jahari), ada beberapapa tingkatan yang harus dilakukan lembaga dalam melakukan seleksi penerimaan Pendididik dan Tenaga Kependidikan, yaitu: ²⁷

a. Seleksi Tingkat Pertama

Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dibuat atau dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon Pendididik dan Tenaga Kependidikan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama ini hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan mental nyata pelamar bersangkutan dalam mengerjakan pekerjaan yang akan ditugaskan belum diketahui secara pasti. Untuk mengetahui secara pasti kemampuan atau mental nyata pelamar, maka perlu dilaksanakan seleksi tingkat kedua.

²⁷Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 72.

b. Seleksi Tingkat Kedua

Tingkatan seleksi ini dilakukan atas calon Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang berstatus masa percobaan dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan yang nyata calon Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

c. Seleksi Tingkat Ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dibuat atau dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari pra jabatan atau latihan ini, maka mereka dipromosikan menjadi Pendidik dan Tenaga Kependidikan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya dan apabila mereka tidak lulus dari tingkatan ini, maka mereka akan diberhentikan dan pemberhentian ini harus berdasarkan undang-undang yang berlaku.

5. Kualifikasi Penyeleksi

Dalam pelaksanaan seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, penyeleksi memegang peranan yang sangat penting. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Seorang penyeleksi juga harus orang yang benar-benar mengetahui dan memahami tentang dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini supaya apa yang menjadi sasaran seleksi dapat dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas tentang dasar, tujuan seleksi, dan kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang ingin dicapai menyimpang. Salah satu bagian penting dalam pelaksanaan seleksi adalah wawancara. Dalam pelaksanaan wawancara diperlukan seorang penyeleksi (pewawancara) yang benar-benar handal. Menurut Marwansyah dan Mukaram, seorang pewawancara (interviewer) hendaknya memiliki kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut:²⁸

- 1) Memiliki kepribadian yang menyenangkan;
- 2) Bersikap empatik;
- 3) Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif khususnya kemampuan mendengarkan;

²⁸ Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :57,

- 4) Memiliki kemampuan mendalam tentang persyaratan jabatan;
- 5) Menghormati orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang dan sifat;
- 6) Sadar akan pandangan “stereotype” terhadap wanita dan kelompok minoritas.

6. Evaluasi Hasil Seleksi

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan; Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan lembaga . Selain itu dari hasil evaluasi juga, lembaga akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang. ²⁹

D. Proses Seleksi

Proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu lembaga atau organisasi,³⁰ Seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (recruitment). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi Karena seleksi harus dilaksanakan untuk mendapatkan pegawai yang *qualified* agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan maka dalam seleksi harus melalui beberapa tahap seleksi, yaitu: ³¹

²⁹ Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 73.

³⁰ Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, 1119

³¹ Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya*, 67

1. Seleksi persyaratan Administrasi

Pemeriksaan persyaratan *administrative* merupakan tahap pertama yang harus ditempuh oleh bagian seleksi tenaga kerja untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu.

Formulir tersebut biasanya memuat keterangan dan data pribadi mengenai hal-hal sebagai berikut: ³²

- a. Mengenai pribadi; nama lengkap, tempat tinggal dan nomor telepon/Hp.
- b. Keterangan perorangan; umur, status perkawinan, jumlah saudara dan alamat orang tua.
- c. Keterangan fisik; seperti tinggi badan, berat badan, kesehatan Informasi dan sebagainya.
- d. Pendidikan: SMU, Diploma, Sarjana, Pascasarjana dan lain sebagainya.
- e. Pengalaman kerja; dimana pernah bekerja, berapa lama, bagian apa, mengapa berhenti.
- f. Keterangan; hobi, prestasi dan lain sebagainya

Biasanya syarat yang harus dipenuhi para pelamar yang merupakan lampiran surat lamaran, antara lain:

- 1) Fotocopy ijazah serta sertifikat pelatihan/kursus yang dimiliki;
- 2) Daftar riwayat hidup atau Curriculum vitae
- 3) Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian
- 4) Surat keterangan sehat dari dokter
- 5) Pas foto sesuai dengan permintaan.
- 6) Fotocopy Kartu Tanda Penduduk.
- 7) Surat keterangan pengalaman kerja.

³² Sastrohadiwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 119

Tujuan dari pengisian formulir ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang pribadi pelamar, untuk mendapatkan kesan watak dan karakter kepribadian pelamar, dan untuk menentukan calon tenaga kerja mana yang harus dicalonkan dan dipanggil untuk seleksi tahap berikutnya.

2. Pengujian Seleksi (*Selection Test*)

Tes atau Pengujian ini dapat berupa pengujian kemampuan, pengujian keterampilan teknis, pengujian pengetahuan umum dan pengujian kepribadian. Tes atau pengujian ini biasanya disesuaikan dengan jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Selain itu, ada juga perusahaan atau organisasi yang menerapkan tes minat (*activity preferences test*), tes tulisan tangan (*graphology test*), tes kesehatan (*Medical Test*), tes psikometri (*Psychometric Test*) dan tes lainnya.

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon pegawai yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di jabat.³³

a. Tes tertulis

Tes tertulis dilakukan dengan cara /bentuk subyektif dan obyektif.

- 1) Subyektif, yaitu membuat karangan singkat untuk mendapatkan kesan tentang karakter kepribadian calon tenaga kerja.
- 2) Obyektif, yaitu menjawab pertanyaan dengan metode :
- 3) *True false test*, menentukan salah satu alternative benar atau salah
- 4) *Multiple choice test*, memilih alternatif jawaban yang paling tepat diantara beberapa alternatif jawaban yang sudah tersedia.
- 5) *Completion test*, melengkapi jawaban yang sudah tersedia sebagian dibelakang pertanyaan.
- 6) *Short answer*, menjawab pertanyaan dengan suatu jawaban yang singkat tetapi jelas.

³³ Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya*, 68

b. Tes psikologi (psychological test)

Tes psikologi yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*), bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*), dan kepribadian (*personality*) dari pelamar. Jadi tes psikologi menurut Hasibuan, merupakan proses menguji dan mengetes kemampuan mental pelamar apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan instansi: ³⁴

- 1) Tes kecerdasan (*intelligence test*), yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- 2) Tes kepribadian (*personality test*), yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran, dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan organisasi.
- 3) Tes bakat (*aptitude test*), yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
- 4) Test minat (*interest test*), yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.
- 5) Tes prestasi (*achievement test*), yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tes prestasi ini hendaknya dilakukan secara cermat dan mendalam untuk mengetahui apa pelamar mempunyai mental serta kemauan besar dalam mencapai prestasi kerja optimal.

c. Tes Informasi dan fisik

Tes Informasi dan fisik, yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran, penglihatan dan lain-lain. Tes Informasi ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kemungkinan memperoleh pegawai yang kurang sehat.

³⁴Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 67.

Menurut Siagian, karena Informasi juga menentukan tingkat prestasi kerja pegawai. Tidak mungkin pegawai akan berprestasi baik jika dia sering sakit dan tidak pernah hadir untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hal ini harus dilakukan bertujuan untuk mengurangi pengeluaran biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi: ³⁵

3. Wawancara

Ada beberapa bentuk wawancara dalam kegiatan seleksi pegawai yaitu; wawancara penyaringan awal; dan wawancara kerja adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk membuat penilaian secara cepat terhadap kelayakan pelamar³⁶.

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak atas seorang pelamar. Untuk hal itu, ada lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara yaitu: ³⁷

- (a) Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi.
- (b) Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.
- (c) Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama.
- (d) Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara.
- (e) Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.

4. Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

Pemeriksaan Latar Belakang dan pemeriksaan referensi adalah suatu proses untuk melakukan verifikasi terhadap informasi yang diberikan oleh pelamar. Instansi/Perusahaan akan menelepon atau mengirimkan surat resmi kepada teman-teman dekat pelamar ataupun keluarga pelamar dan perusahaan tempat pelamar sebelumnya bekerja untuk memastikan informasi yang diberikan oleh pelamar tersebut adalah benar dan sesuai.

³⁵Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 69.

³⁶ Sastrohadwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, 119

³⁷Hani Handoko, T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2001), 70

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Sebagian instansi/perusahaan menyatakan bahwa referensi itu tidak bermanfaat dalam mendapatkan informasi lengkap dari seorang pelamar, namun ada sebagian instansi/perusahaan yang menyatakan bahwa referensi sangat bermanfaat. Salah satu kelengkapan referensi yang paling penting adalah pengalaman kerja, dimana pengalaman kerja merupakan suatu proses dalam menerapkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

5. *Realistic job preview (penjelasan pekerjaan secara realistis)*

Realistis Pratinjau Kerja (RJP) adalah metode apapun atau badan usaha yang digunakan untuk membantu calon karyawan mendapatkan gambaran yang seimbang positif dan negatif aspek pekerjaan mereka akan melakukan organisasi dan iklim, sebelum menawarkan sebuah posisi. Hal ini penting terutama dalam industri, industri, seperti layanan di mana manusia banyak orang mungkin tidak mempunyai informasi mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan. RJP yang akurat, digabungkan dengan kesempatan untuk calon karyawan untuk memilih 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 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan
 - Konsep Dasar Seleksi Pendidik dan Kependidikan
 - Prinsip-prinsip Dasar Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Dasar Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Proses Kegiatan Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dik : NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 → Isi Identitas MK & Individu

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Tentukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 6

PENGANGKATAN, ORIENTASI DAN PENEMPATAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep Hubungan antara Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan Terhadap Kepribadian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

POKOK BAHASAN

- Pengangkatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Orientasi Pegawai Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Hubungan antara Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan Terhadap Kepribadian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

TOPIK BAHASAN

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.

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Diknas, 2008), 71-72.

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 tua 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. Tenaga kependidikan berbeda dengan tenaga personil (tenaga lembaga pendidikan). Lembaga pendidikan merupakan organisasi pelaksana pendidikan dan pengelola penyelenggara pendidikan. Tenaga pendidikan termasuk personil yang ada di dalam lembaga pendidikan, tetapi tidak semua personil yang ada di dalam lembaga pendidikan dapat disebut tenaga pendidikan. Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.³

Menurut UUSPN No. 20 Tahun 2003 khususnya Bab I Pasal 1 ayat (5) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji pula menurut aturan yang berlaku.

Adapun Istilah pendidik, menurut Undang- Undang RI No.14 Tahun 2005 ada dua kategori pendidik, yakni guru dan dosen. Yang dimaksud 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. Sedangkan yang disebut dosen adalah pendidik profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 1 point 2) yang dikenal sebagai Tri Dharma Perguruan Tinggi.⁴

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.⁵

Pengangkatan PNS Daerah dalam jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai formasi jabatan fungsional. Guru ditetapkan oleh Kepala daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis Menteri yang bertanggungjawab dibidang pendayagunaan aparatur negara dan setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.⁶

² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan ketiga, (Bandung: Mandar Maju, 2014), 25,

³ Hartati Sukirman, dkk. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: FIP Pres. 2002), 8

⁴ Hartani, dkk. *Administrasi dan Supervisi*,:94

⁵ Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia*, 25)

⁶ Hartani, dkk. *Administrasi dan Supervisi*, 112

2. 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.⁷ 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.

3. Prinsip Pengangkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Prinsip dasar pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan harus ada kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Menurut Hadari Nawawi (dalam Hartati Sukirman), langkah pengorganisasian dalam kegiatan penempatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan minat, bakat, kemampuan dan berat ringannya tugas yang akan dipikul bagi setiap personil.⁸

Senada dengan itu Abdul Rahman Shaleh⁹ menyatakan bahwa “Perkembangan dan kematangan jiwa seseorang dipengaruhi oleh faktor pembawaan lingkungan. Bakat berkembang sebagai hasil inreaksi dari faktor yang bersumber dari dalam individu dan dari lingkungannya. Apabila kedua faktor tersebut bersifat saling mendukung maka bakat yang ada akan dapat berkembang secara optimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut, yaitu: ¹⁰

a. Kemampuan

Kemampuan individu yang dibawa sejak lahir, Faktor bawaan akan sangat menentukan sekali pembentukan dan perkembangan bakat seseorang. Pembawaan merupakan faktor pembentuk kemampuan manusia yang pasti. Hal ini berarti bahwa kemampuan yang dimiliki seseorang ditentukan oleh faktor bawaan dan kemampuan tersebut hanya akan dapat berkembang sampai batas-batas tertentu. Lingkungan tidak akan merubah membentuk manusia melebihi batas kemampuan yang dimiliki manusia. Kemampuan ini diturunkan oleh orang tua kepada anak-anaknya melebihi sel-sel khusus.

⁷Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Paramita Rahayu. (Jakarta: Indeks, 2008.), 67

⁸ Hartati Sukirman, dkk. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: FIP Pres. 2002), 39

⁹ Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Kencana, 2004), 254.

¹⁰ Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Kencana, 2004), 254.

b. Bakat

Bakat merupakan sebagai kondisi atau kemampuan yang dimiliki seseorang yang memungkinkannya dengan suatu latihan khusus dapat memperoleh suatu kecapaian, pengetahuan dan ketrampilan khusus, misalnya kemampuan berbahasa, kemampuan bermain musik atau menciptakan musik.¹¹

Bakat berkembang sebagai hasil interaksi dari faktor yang bersumber dari dalam individu dan dari lingkungannya. Apabila kedua faktor tersebut bersifat saling mendukung maka bakat yang akan dapat berkembang secara optimal. Faktor endogen adalah “Faktor pembawaan atau sifat yang dibawa oleh individu sejak dalam kandungan hingga kelahiran.”¹²

c. Minat

Minat merupakan aktivitas yang membangkitkan perasaan ingin tahu, perhatian, dan memberi kesenangan atau kenikmatan. Minat dapat menjadi indikator dari kekuatan seseorang di area tertentu dimana ia akan termotivasi untuk mempelajarinya dan menunjukkan kinerja yang tinggi”.¹³

Bakat dan minat membawa sifat-sifat keturunan dari kedua orang tuanya. Bakat dan minat yang diwariskan orang tua merupakan benih yang bisa dikembangkan. Semua anggota jasmani membutuhkan bimbingan untuk tumbuhkembang. Demikian juga jiwanya membutuhkan bimbingan untuk berkembang, sehingga anak tersebut mampu membimbing diri sendiri. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 78 yang berbunyi:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ
السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (النحل : ٧٨)

Artinya: Dan Allah telah mengeluarkan kalian dari perut ibu kalian dalam keadaan tidak mengetahui segala apapun, dan dia memberi kalian pendengaran, penglihatan dan hati agar kalian bersyukur (QS: An-Nahl [16]: 78).

Ayat di atas, mengindikasikan bahwa manusia telah diberi anugrah oleh Allah SWT, yang potensisl untuk dikembangkan. Dalam kontek pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan ini, beberapa hal yang harus dilakukan oleh para pengelola adalah: 1) Menghargai pendapat calon pegawai dan memberikan dorongan kepadanya untuk mengungkapkan pendapat tersebut; 2) Memberikan kesempatan untuk berpikir, merenung dan berkhayal; 3) Memberikan kesempatan dan mendorong menanyakan banyak hal; 4) Meyakinkan mereka bahwa para pengelola menghargai apa yang ingin dicoba untuk dilakukan; 5) Ikut membantu dan mendorong setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan bakatnya; 6) Memberikan pujian yang sungguh-sungguh kepada mereka, apabila didapatkan prestasi yang baik; 7) Membina dan melatih mereka untuk bekerja; dan 8) Membuat kerja sama dengan mereka dalam hal yang positif.

¹¹ Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi Suatu.*, 257.

¹² Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 56.

¹³ Emilia Naland, *Mengembangkan Minat dan Bakat Remaja*” National Counseling Workshop LK3, (Jakarta, 15 November 2007), 2.

4. Syarat Pengangkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kegagalan dalam pengangkatan tenaga kependidikan akan menyebabkan berbagai hal seperti tidak tercapainya sasaran program pendidikan, tidak adanya suasana kerja yang harmonis, pelaksanaan kerja yang tidak efisien, penyimpangan prosedur kerja, kurang diperhatikannya aturan kerja yang ada, penyalahgunaan tanggung jawab, dan lain sebagainya. Secara garis besarnya syarat-syarat tersebut, antara lain:¹⁴

a. Pengangkatan Calon Pendidik dan tenaga Kependidikan

Untuk dapat diangkat sebagai tenaga pendidik, calon tenaga pendidik yang bersangkutan selain memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar harus pula memenuhi persyaratan berikut:

- a. Sehat jasmani dan rohani yang dinyatakan dengan tanda bukti dari yang berwenang, yang meliputi:
- b. Tidak menderita penyakit menahun (kronis) dan/atau yang menular.
- c. Tidak memiliki cacat tubuh yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik.
- d. Tidak menderita kelainan mental.
- e. Baekepribadian. Berkepribadian, yang meliputi:
 - (a) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 - (b) Berkepribadian Pancasila.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat untuk pertama kali dalam jabatan guru harus memenuhi syarat:

- 1) Berijazah paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma IV (D-IV) dan bersertifikat pendidik
- 2) Pangkat paling rendah Penata Muda, golongan ruang III/a
- 3) Memiliki kinerja yang baik yang dinilai dalam masa program induksi
- 4) Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dahulu (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3), paling kurang bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir

Pengangkatan pertama kali sebagaimana dimaksud adalah pengangkatan untuk mengisi lowongan formasi jabatan fungsional guru melalui pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Surat keputusan pengangkatan pertama kali dalam jabatan guru dibuat menurut contoh formulir yang sudah disediakan sesuai peraturan perundang-undangan.

b. Pengangkatan PNS dari jabatan lain ke dalam jabatan Pendidik

Pengangkatan PNS dari jabatan lain ke dalam jabatan guru dapat dipertimbangkan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Memenuhi syarat yang ditetapkan peraturan perundang-undangan
- 2) Memiliki pengalaman sebagai guru paling singkat 2 (dua) tahun
- 3) Usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun

Pengangkatan PNS Pusat dalam jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai formasi jabatan fungsional guru yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab dibidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Pengangkatan PNS Daerah dalam jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai formasi jabatan fungsional. Guru

¹⁴ Hartani, dkk. *Administrasi dan Supervisi*, 112-15

ditetapkan oleh Kepala daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis Menteri yang bertanggungjawab dibidang pendayagunaan aparatur negara dan setelah mendapat pertimbangan Kepala BKN.

c. Pengangkatan Pendidik/Guru Honorer

Pengertian Tenaga Honorer berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012, Tenaga Honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN atau APBD.¹⁵ Setelah lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Tenaga Honorer diganti dengan istilah, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.¹⁶

Dengan demikian peraturan perundang-undangan hanya mengatur guru honorer yang diangkat oleh Pemerintah dan bertugas di sekolah negeri. Guru honorer yang bertugas di satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah juga sebagai ASN sebagaimana dalam pengertian ASN dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2014 tentang ASN, ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan terkait Rekrutmen Guru Honorer, antara lain:

- 1) Pengangkatan Guru Honorer atau Guru dengan PPPK diangkat sebagai Pegawai dengan Perjanjian Kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah. PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan dan pengembangan kompetensi.¹⁷
- 2) Pengadaan calon PPPK merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada Instansi Pemerintah. Pengadaan calon PPPK dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman, lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan menjadi PPPK.¹⁸
- 3) Penerimaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan.¹⁹
- 4) Pengangkatan calon PPPK ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian pada BKN untuk Instansi Pusat dan BKD untuk instansi daerah. Masa perjanjian kerja paling singkat 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja. PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS. Untuk dapat diangkat menjadi calon

¹⁵Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 *tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil*. Pasal 1 angka 1

¹⁶Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 *tentang Aparat Sipil Negara*. Pasal 1 angka 4

¹⁷ UU No. 5 Tahun 2014 *tentang ASN* Pasal 22

¹⁸ UU No. 5 Tahun 2014 *tentang ASN* Pasal 96

¹⁹ UU No. 5 Tahun 2014 *tentang ASN* Pasal 97

PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.²⁰

Pengangkatan Guru Honorer atau Guru dengan PPPK dipertegas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 sebagaimana diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil. Pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS diprioritaskan bagi yang melaksanakan tugas sebagai guru, tenaga kesehatan pada sarana pelayanan kesehatan, tenaga penyuluh di bidang pertanian, perikanan, peternakan dan tenaga teknis lainnya yang sangat dibutuhkan pemerintah.

Dapat dikatakan bahwa pengangkatan untuk guru honorer menjadi CPNS dapat dilaksanakan melalui verifikasi dan validasi Tim yang dibentuk oleh Badan Kepegawaian Negara dan sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 814.1/169/SJ tanggal 10 Januari 2013 menegaskan tentang larangan pengangkatan honorer setelah tahun 2005 kepada seluruh Gubernur, Walikota dan Bupati di seluruh Indonesia, berikut isinya:

- 1) Berdasar Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS sebagaimana beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2012 dinyatakan bahwa: “Sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah ini, semua Pejabat Pembina Kepegawaian dan pejabat lain di lingkungan instansi, dilarang mengangkat tenaga honorer atau yang sejenis, kecuali ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.” Sehubungan dengan hal tersebut di atas, ditegaskan bahwa:
 - (a) Gubernur dan Bupati/Walikota dilarang mengangkat lagi tenaga honorer atau yang sejenisnya;
 - (b) Pemerintah tidak akan mengangkat lagi tenaga honorer atau yang sejenisnya menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil;
 - (c) Apabila Gubernur, Walikota/Bupati yang masih melakukan pengangkatan tenaga honorer dan sejenisnya, maka konsekuensi dan dampak pengangkatan tenaga honorer atau sejenisnya menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah.
- 2) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 8 Tahun 2017 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah menyebutkan bahwa Komponen Pembiayaan BOS dapat dipergunakan untuk pembayaran guru honorer (hanya untuk memenuhi Standar Pelayanan Minimal/SPM), namun dalam keterangannya guru honorer yang dimaksud adalah bukan merupakan guru yang baru direkrut setelah proses pengalihan kewenangan, guru honor pada sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah wajib mendapatkan penugasan dari pemerintah daerah dengan memperhatikan analisis kebutuhan guru dan menyampaikan tembusan penugasan dimaksud kepada Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.²¹ Hal ini mempertegas bahwa perekrutan dan/atau pengangkatan guru honorer di satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah pusat atau daerah dilaksanakan dengan persetujuan oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah setempat.

²⁰ UU No. 5 Tahun 2014 *tentang ASN* Pasal 99

²¹ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2017 tentang *Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah*. Bab V Penggunaan Dana, huruf B

B. Orientasi Pegawai Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Orientasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Orientasi merupakan proses melalui mana para pekerja baru dan organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing. Menurut Saksono (dalam Jahari), karena kejelasan hubungan antara para pekerja dan para manajer organisasi merupakan dasar bagi produktivitas, pelayanan klien, dan hak tetap memiliki para pekerja, perhatian yang tepat terhadap orientasi pegawai baru harus memperkuat pola yang ditetapkan selama suatu wawancara pekerjaan yang realistis demi keberhasilan hubungan kerja di masa yang akan datang.²²

Menurut Umar (dalam Badriyah), proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standart, nilai, dan pola perilaku yang baru.²³

2. Alasan Perlunya Orientasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Meryl Reis Louis (dalam Rusdiana), mengemukakan ada tiga alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja, dikarenakan: ²⁴

- Setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian;
- Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula.
- Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

3. Pola Orientasi Pegawai Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Menurut Saksono (dalam Jahari), dalam masa orientasi calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal berikut: ²⁵

- Secara umum hal-hal yang menyangkut organisasi, baik struktur, *job description* maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi, dan pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya.
- Dalam konteks PNS, masa orientasi bagi calon pegawai pada umumnya juga dikaitkan dengan penentuan statusnya sebagai pegawai percobaan.
- Untuk pegawai negeri sipil masa percobaan ini minimum satu tahun dan maksimum dua tahun, sedangkan untuk pegawai perusahaan swasta, sebagaimana diatur di dalam UU 12/1964, masa percobaan yang dimanfaatkan sebagai masa orientasi tidak

²²Jaja Jahari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018),78

²³Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 81

²⁴Rusdiana, A. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. (Bandung: Arsad, 2013), 74

²⁵Jaja Jahari. *Manajemen Sumber, 78*

boleh lebih dari tiga bulan. Apabila masa orientasi telah berakhir, calon pegawai yang bersangkutan sesuai dengan jabatan yang tersedia baginya. Langkah ini pada hakikatnya merupakan langkah terakhir dari proses penarikan tenaga kerja atau pegawai.

- d. Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan pegawai atau karyawan bagi perusahaan swasta tergantung pada pembagian wewenang yang ada dalam organisasi perusahaan swasta yang bersangkutan. Pada dasarnya kewenangan itu bersumber pada pemilik atau pimpinan perusahaan itu sendiri. Sedangkan kewenangan untuk mengeluarkan surat keputusan tentang pengangkatan calon pegawai negeri sipil lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi ditentukan sebagai berikut:

“(1) Presiden sebagai mandataris MPR pada hakikatnya pemegang kewenangan yang tertinggi atau merupakan sumber kewenangan bagi pejabat-pejabat lainnya dalam hal pengangkatan calon pegawai negeri sipil. Karena banyaknya tugas yang harus ditangani dan kompleksnya masalah yang dihadapi presiden, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil mulai dari golongan IV/b ke atas, yang diatur dalam peraturan perundangan, kewenangan berada ditangan presiden. Sedangkan untuk golongan IV/b ke bawah kewenangan dilimpahkan kepada menteri atau pejabat-pejabat Negara yang lain; (2) Karena tugas menteri sangat luas, kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil mulai dari golongan III ke bawah diserahkan kepada Sekretaris Jenderal; (3) Demikian pula selanjutnya Sekretaris Jenderal dengan pertimbangan yang sama memberikan kewenangan untuk mengangkat calon pegawai negeri sipil golongan I dan II kepada Biro kepegawaian”.

4. Macam-Macam Orientasi

Menurut Saksono (Badriyah), orientasi pegawai dibagi menjadi dua, yaitu: ²⁶

a. Orientasi Formal

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan untuk mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang dari para manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi. Para pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum; (2) Tunjangan-tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan pelayanan-pelayanan; (3) Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi; (3) Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja.

b. Orientasi In-formal

Orientasi ini bisa bersifat mendukung atau sebaliknya bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal; para pekerja yang baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, dan dengan para supervisornya. Orientasi informal tidak langsung kemudian ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (*on the job training*) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. Proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

²⁶ Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya*, 82

5. Teknik-Teknik Program Orientasi

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain:²⁷

a. Program Orientasi dan Sosialisasi

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

b. Peninjauan Pekerjaan Secara Realistis

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

c. Pembinaan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

d. Pereratan Hubungan Antar Karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendaatang baru.

e. Informasi Prestasi Kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

6. Kegiatan Sosialisasi Orientasi

Sosialisasi adalah proses orientasi seorang pekerja baru pada organisasi atau unit kerja tempatnya akan bertugas. Dengan demikian, berarti sosialisasi atau orientasi merupakan langkah pemantauan atau uji coba kepada seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya pada unit kerja yang telah ditentukan. Menurut Nawawi, ada empat sikap yang berbeda di lingkungan organisasi (privat atau publik) dalam melakukan rekrutmen yaitu sebagai berikut:²⁸

²⁷Rusdiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 76-7

²⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis* yang. Komptitif, Gadjah Mada University Press, 2005), 171

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 murni 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: ²⁹

²⁹ Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama (Yogyakarta: BPFE. 2007), 81

Tabel 6.1 Aspek yang tercakup dalam program orientasi

No 1	Masalah 2	Sub Masalah 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. Kebijaksanaan dan aturan perusahaan f. Peraturan-peraturan disiplin g. Buku pedoman pegawai
2	Staf Pelaksanan	<ul style="list-style-type: none"> a. Atasan b. Pelatih c. Rekan sekerja d. Bagian bimbingan pegawai e. Tunjangan Pegawai, yang meliputi : 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
3	Tunjangan Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> a. Upah/gaji b. Cuti dan libur c. Jam istirahat d. Latihan dan pendidikan e. Konseling f. Asuransi g. Program pensiun h. Pelayanan organisasi terhadap pegawai i. Program rehabilitas

1	2	3
4	Tugas-tugas jabatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi Pekerjaan b. Tugas-tugas pekerjaan c. Kebutuhan keamanan d. Fungsi jabatan e. Sasaran-sasaran pekerjaan f. Hubungan/keterkaitan dengan pekerjaan lainnya.

Sumber: Martoyo, 2007, (diolah oleh penulis).

C. Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan demikian, berarti penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu, melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerjaan yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, calon pegawai yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.³⁰

Beberapa ahli menefinisikan penempatan antara lain: Marihot Hariandja, menyatakan bahwa: “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.³¹

Menurut Mathis&Jackson,³² menyatakan bahwa: “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Siswanto Sastrohadiryono yang dikutip oleh Suwatno,³³ menyatakan bahwa “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang.

Penempatan guru dalam konteks otonomi daerah tentunya menjadi wewenang daerah, disesuaikan dengan kebutuhan nyata dari tiap daerah itu. Akan tetapi, cara ini akan menimbulkan banyak permasalahan, apabila penempatan guru ini tidak dikoordinasikan

³⁰Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 72

³¹Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Grasindo. 2005), 156.

³²Mathis, R.L, Jackson, J.H, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat. 2006), 262

³³Suwatno & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta: 2013), 138.

pada tingkat nasional. Karena, dengan pola kedaerahan itu justru akan timbul kecenderungan setiap daerah membuat LPTK sendiri, dengan dalih untuk memenuhi kebutuhan guru di daerah sendiri. Peta nasional tentang kebutuhan guru ini harus disediakan, agar penyediaan kebutuhan guru dapat dikendalikan termasuk mengendalikan jumlah LPTK penghasil guru.³⁴

Oleh karena itu, koordinasi dan kerjasama antar daerah untuk mengatasi kebutuhan tenaga guru ini perlu diadakan melalui lembaga dan instansi yang jelas, sehingga tiap daerah dapat berhubungan dengan lembaga dan instansi itu dengan jelas dan mudah yang dapat mendekatkan antara pengguna guru dengan penghasil guru dan termasuk lulusannya itu sendiri. Atau gagasan pendidikan guru dijadikan pendidikan kedinasan segera dapat direalisasikan, karena memang kondusif dengan keadaan sistem pemerintahan kita sekarang ini. Data keadaan sekolah dan kebutuhan guru saat ini, dengan penambahan jumlah propinsi di negara kita belum ada, namun agar kita mendapat gambaran keadaan pendidikan di negara kita dapat disajikan data kasar yang terjadi di tahun 1995/1996.

2. Prinsip Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003:13) sebagai berikut:³⁵

a. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak, tidak dianggap mesin.

b. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

c. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip *equal pay for equal work*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

e. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan/ pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas. Dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan/ pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

³⁴Djohar. *Guru, pendidikan dan pengembangannya (Penerapan dalam Pendidikan dalam UU Guru)*. (Jakarta : Rajawali Press, 2006), 49

³⁵Suwatno & Donni, *Manajemen SDM*, 133.

g. Prinsip kesatuan komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

3. Tujuan Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. ³⁶

a. Untuk mengarahkan perilaku

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria, berikut: kemampuan, keterampilan dan keahlian

b. Untuk menempatkan orang yang tepat sesuai minat dan kemampuan

Tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Hal ini sesuai dengan pendapat Memoria (1986), penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi.

Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai (employer development) dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan dimiliki oleh pegawai) sebagaimana yang ditulis oleh Milkovich dan Boudreau (1994) sebagai berikut : penempatan pegawai dari dalam dan orientasi/pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada secara ajeg, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (memperspeksi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).

Walker (1994) menyatakan sebagai berikut : kemampuan individu juga merupakan variabel yang penting. Pegawai pekerja keras tanpa memiliki keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang memadai tidak akan mencapai banyak kemajuan dalam pekerjaannya.

Sumber daya yang dimiliki organisasi dan fungsi management sebenarnya dalam rangka untuk melaksanakan kebijaksanaan dan tujuan organisasi. Sumber daya yang paling esensial yang dimiliki organisasi adalah sumber daya manusia, sebagaimana ditulis Werther and Davis (1996) mengartikan bahwa : sumber daya manusia menggambarkan bahwa manusia/Pegawai memberikan kontribusi

³⁶Suwatno & Donni, *Manajemen SDM*, 135.

terhadap tujuan organisasi.

Dengan demikian suatu organisasi harus memikirkan apabila sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi kepada organisasi, mereka penting bagi organisasi untuk memberikan kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan Pegawai atas kontribusi yang diberikan.

4. Unsur-unsur yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai

Ada, beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain:³⁷

a. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan, sebelumnya harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan di mana pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki prestasi akademik yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang diperkirakan dia mampu mengembannya.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Pengalaman bekerja yang dimiliki oleh seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

c. Kesehatan fisik dan mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan pegawai karena tanpa dipertimbangkan, hal-hal yang dapat merugikan organisasi tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Walaupun kurang akurat tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan, terutama tentang kondisi fisik, namun sepiintas lalu dapat dilihat kondisi fisik pegawai yang bersangkutan untuk dipertimbangkan, pada tempat mana pegawai yang bersangkutan diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki. Melihat kesehatan mental, sebenarnya tak semudah menilai kesehatan fisik, karena untuk menguji kesehatan mental diperlukan dokter khusus yang ahli tentang lingkup tersebut.

d. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

5. Bentuk-bentuk Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.³⁸

Menurut Sondang, apabila mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas

³⁷Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan tujuh, (Bandung Sinar Baru, 2011), 88

³⁸Marihot. *Manajemen Sumber*, 157.

dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa bentuk-bentuk penempatan pegawai meliputi: ³⁹

a. Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai)

Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka organisasi harus mensosialisasikan pegawainya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif. Orientasi artinya memberitahukan kepada pegawai baru tentang hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan, sejarah dan struktur organisasi serta memperkenalkannya kepada pegawai lama. Orientasi ini bertujuan agar pegawai baru merasa dirinya diterima dalam lingkungan pekerjaannya sehingga ia tidak canggung lagi untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Apabila program orientasi telah dilaksanakan, maka hasil dari program orientasi ini akan dijadikan pertimbangan bagi seorang pegawai baru untuk ditempatkan pada posisinya.

b. Penempatan Pegawai Lama

Penempatan pegawai lama mengandung arti bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi yang terdiri dari:

1) Promosi

Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Sedangkan menurut Marihot⁴⁰ promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih besar. Dapat disimpulkan promosi adalah proses kenaikan jabatan seseorang disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

2) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama.⁴¹ Sedangkan menurut Veithzal Rivai⁴² transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas yang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya. Jadi dapat dikatakan bahwa transfer adalah proses pemindahan pegawai pada kekuasaan dan tanggung jawab yang sama.

³⁹Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 108.

⁴⁰Marihot. *Manajemen Sumber*, 159.

⁴¹Marihot. *Manajemen Sumber*, 161.

⁴²Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 2013

a. Penurunan jabatan (demosi)

Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Sementara menurut Marihot⁴³ demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah. Dapat dikatakan bahwa demosi adalah proses penurunan pangkat seseorang disertai dengan penurunan kekuasaan dan tanggung jawab. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti:

- (a) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
- (b) Perilaku pegawai yang disfungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.
- (c) Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai pegawai dan pegawainya terputus. Menurut Marihot⁴⁴ pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan. Sehingga pemutusan hubungan kerja dapat diartikan sebagai terputusnya hubungan antara organisasi dengan pegawainya karena suatu alasan. Pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktivitas penempatan pegawai.

Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja, antara lain:

- (b) Alasan pribadi pegawai tertentu.
- (c) Karena pegawai dikenakan sanksi disiplin yang sifatnya berat.
- (d) Karena faktor ekonomi seperti resesi, depresi atau stagflasi.
- (e) Karena adanya kebijaksanaan organisasi untuk mengurangi kegiatannya yang pada gilirannya menimbulkan keharusan untuk mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi.

6. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno, mengemukakan, "Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan". Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan: ⁴⁵

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.

⁴³Marihot. *Manajemen Sumber*, 159.

⁴⁴Marihot. *Manajemen Sumber*, 162.

⁴⁵Suwatno & Donni, *Manajemen SDM*, 139.

c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (missplacement) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (redjustment) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

- a. Menempatkan kembali (replacement) pada posisi yang lebih sesuai.
- b. Menugaskan kembali (reassignment) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

7. Proses Penempatan Pegawai

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Langkah-langkah yang harus diambil sebelum seseorang mampu berkarya dengan tingkat produktivitas yang sesuai dengan harapan dalam hal ini penugasan guru baru sebagai berikut :⁴⁶

a. Masa Orientasi

Setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khas, karena setiap organisasi di lingkungan pemerintahan mempunyai tugas fungsional yang unik yang tidak dikerjakan oleh organisasi lainnya. Di samping itu, setiap organisasi mempunyai kultur tersendiri yang juga khas sifatnya yang tercermin antara lain pada nilai dominan yang mengatur perilaku para anggotanya, termasuk tradisi-tradisi dan norma-norma organisasional. Suatu organisasi berkewajiban membantu guru baru melakukan penyesuaian yang diperlukan selama ia diharuskan mengikuti orientasi untuk jangka waktu tertentu. Selain untuk kepentingan pemahaman di atas, orientasi juga dimaksudkan untuk mengenal organisasi sebagai keseluruhan bukan hanya satuan kerja dimana yang bersangkutan kelak ditempatkan.

b. Masa Percobaan

Guru baru yang berhasil menyelesaikan masa orientasinya diangkat menjadi guru sementara, dengan status masih menjalani masa percobaan dalam jangka waktu beragam, misalnya enam bulan hingga satu tahun. Selama masa percobaan guru baru:

- 1) Masih dalam pengawasan dan pengamatan intensif untuk melihat apakah yang bersangkutan mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan, sikap, loyalitas dan hal-hal lain yang bersifat keperilakuan.
- 2) Belum menerima penghasilan penuh melainkan hanya sebahagian yang persentasinya sudah ditetapkan dalam kebijaksanaan pengupahan dan penggajian.
- 3) Belum menerima seluruh haknya sebagai pegawai seperti tunjangan, pengobatan, cuti dan berbagai hak lainnya yang diberikan kepada pegawai tetap.
- 4) apabila pada akhir masa percobaan pegawai yang bersangkutan dinilai tidak memenuhi semua persyaratan untuk diangkat sebagai pegawai tetap yang bersangkutan diberitahu bahwa ia tidak akan diangkat sebagai pegawai tetap dan diminta untuk mengundurkan

⁴⁶Suwatno & Donni, *Manajemen SDM*, 142.

diri dari organisasi tanpa konsekuensi apapun bagi organisasi yang merekrutnya.

c. Pengangkatan Sebagai Guru Tetap

Setelah para guru baru tersebut selesai melewati masa percobaan mereka diangkat sebagai guru tetap, dengan ketentuan diberikan penugasan yang permanen pada satuan kerja tertentu dengan tugas yang spesifik pula menerima segala haknya sebagai pegawai seperti gaji penuh, tunjangan jabatan, tunjangan isteri dan anak kalau ada, tunjangan pengobatan, hak cuti, dan berbagai hak lainnya sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku, berhak atas kesempatan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi bagi para anggotanya, berhak menerima bimbingan dalam rangka pengembangan kariernya di masa depan.

D. Hubungan antara Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan Terhadap Kepribadian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting bagi suatu instansi untuk melihat kinerja pegawainya karena kepribadian seseorang akan menentukan hasil kerjanya sendiri. Hanggraeni,⁴⁷ menyatakan kepribadian adalah sekumpulan cara bagaimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian merupakan salah satu faktor paling penting bagi individu, karena kepribadian menentukan bagaimana seseorang berpikir, berperilaku dan berperasa dalam berbagai situasi yang berbeda-beda.

Kinerja Pegawai (Performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.⁴⁸ Sedangkan menurut Bangun.⁴⁹ Kinerja (Performance) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Job requirement). Esensi kinerja pegawai adalah suatu hasil pekerjaan seseorang berdasarkan tujuan organisasi yang dapat berupa produk/barang dan jasa.

Dapat dimaknai bahwa kepribadian adalah gambaran diri seorang individu yang dilihat dari cara berpikir, berperilaku, berperasa dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian merupakan latar belakang dari perilaku seseorang. Hal tersebut berarti bahwa kepribadian itu menunjukkan perilaku dari sikap-sikap seorang individu untuk dapat berbuat, mengetahui, berpikir dalam sebuah organisasi. Kepribadian biasanya akan tergambar pada kehidupan sehari-hari dari pegawai itu sendiri, bagaimana reaksi atau responnya ketika mendapat dan menyelesaikan tugas dari organisasi. Biasanya akan terlihat dalam lingkungan pekerjaan bagaimana cara pegawai bersosial, cara bertutur kata baik terhadap atasan, sesama derajat maupun bawahan.

1. Kepentingan Pengangkatan Penugasan terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Penugasan berkaitan erat dengan pengangkatan seseorang dalam suatu kedudukan dan jabatan tertentu. Pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan. 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

⁴⁷Hanggraeni, Dewi. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2011), 19

⁴⁸Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. (Yogyakarta: BPFE, UGM 2006), 25.

⁴⁹Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Erlangga, 2012), 231.

merekrut pelamar lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi.⁵⁰

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.⁵¹ Ardana, dan Utama⁵² 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 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 di tetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.⁵³

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.

⁵⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia*, 25,

⁵¹ Sunyoto, Danang.. *Sumber Daya Manusia. Teori; Kuisisioner; dan Analisis data* Cetakan 1. (Yogyakarta : CAPS, 2012),127

⁵²Ardana, I Komang., Mujiati dan Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). 82

⁵³Ardana, dan Utama. *Manajemen Sumber* . 86

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan
 - Pengangkatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
 - Orientasi Pegawai Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
 - Penempatan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
 - Hubungan antara Pengangkatan, Orientasi dan Penempatan Terhadap Kepribadian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen :

NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 7

PEMBERDAYAAN & PENGORGANISASIAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep Pemberdayaan & Pengorganisasian Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

Konsep Dasar Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Program Pemberdayaan Tenaga Pendidik (Guru)
Program Pemberdayaan Kinerja Tenaga Kependidikan
Analisis Faktor-faktor dan Model Alternatif Pemberdayaan dan Pengaruhnya Terhadap Pendidik dan Tenaga Pendidikan

TOPIK BAHASAN

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 diberikan. Materi pelajaran tersebut tentu saja materi yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan siswa. Jadi sebelum diberikan 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, memotivasikan dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya”.

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

Para ahli mendefinisikan pemberdayaan, diantaranya; Ibe (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.

Sedarmayanti,⁴ memandang “pemberdayaan” memiliki dua kecenderungan yakni, pemberdayaan pada proses pemberian atau menjalankan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan (power) kepada masyarakat atau individu agar lebih berdaya, proses ini sering disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan. Penekanan proses pemberdayaan meliputi stimulasi, dorongan, dan motivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya.

Dapat dipahami, bahwa pemberdayaan merupakan salah satu aspek manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi, sehingga mampu memberikan optimalisasi pada sistem dan kinerjanya. Untuk memperkuat daya atau potensi yang dimiliki diperlukan langkah-langkah nyata, program yang terarah dan menciptakan iklim yang kondusif. Pemberdayaan juga dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk menggerakkan kekuatan, tenaga dan pengaruh terhadap orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan salah satu strategi atau cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari manajer (kepala sekolah), para guru dan para pegawai, guru sebagai bagian dari sumber daya pendidikan sekolah memegang peranan yang sangat dominan dalam menentukan peningkatan mutu pendidikan, perlu diberdayakan

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 Pkbm Al-Suroya) *Jurnal TAPIS*, 02:1 (Juni, 2018), 49

⁴Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju. 2011), :79

semaksimal mungkin agar mencapai harapan dan tujuan pendidikan.

2. Prinsip Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Kemampuan

Kemampuan yang dapat dikembangkan tentunya banyak sekali seperti kemampuan untuk berusaha, kemampuan untuk mencari informasi, kemampuan untuk mengelola kegiatan, kemampuan dalam pertanian dan masih banyak lagi sesuai dengan kebutuhan atau permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, apalagi sekarang sudah memasuki abad ke-21, memasuki era industri 4.0, yang dianggap dengan abad millinimum baru, kita belum tahu persis bagaimana bentuk, kejadian dan permasalahan dan akan dibawa kemana bangsa Indonesia, maka pemahaman dan kesadaran bahwa satu-satunya yang dapat mempermudah jalan di abad global ini adalah melalui pendidikan. Untuk itulah, sumber daya manusia pendidikan perlu segera diberdayakan.

b. Partisipasi

Pemberdayaan harus menyentuh mental, emosional dan hati manusia, agar pemberdayaan benar-benar dilaksanakan dapat menyumbangkan kinerja pendidikan untuk mencapai tujuan. Hal ini dipertegas oleh Davis (dalam Kusumaningrum, dkk), yang mengemukakan, bahwa; "... *participation is mental and emotional of person in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them.* Maksud Davis, "...partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut"⁵

Zuhairini, memandang partisi sebagai dasar agama di sini adalah "dasar yang mendorong partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan Islam yang berasal dari ajaran Islam yakni Al-Qur'an maupun Al-Hadits".⁶

Al-Qur'an telah memberikan tuntunan kepada kita agar manusia selalu tolong menolong dalam segala kebaikan. Karena pada hakekatnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak mungkin bisa hidup dengan sendiri saja. Ia senantiasa membutuhkan bantuan

⁵ 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), 135

⁶ Zuhairini, et.al., *Metodik Khusus Pendidikan Agama*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 23

dan pertolongan dari orang lain dalam kehidupannya. Dasar Al-Qur'an yang mendorong manusia untuk berpartisipasi saling tolong menolong adalah Q.S. Al-Maidah ayat 2, yang berbunyi sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا
أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَيَرْضَوْنَآ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Arinya; (2). Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian (mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

Dengan uraian ayat di atas, maka jelaslah bahwa Islam memang menganjurkan adanya partisipasi masyarakat khususnya masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam, dan dalam hal ini konteks partisipasi masyarakat yang sifatnya fisik maupun non fisik yang mempunyai nilai guna bagi peningkatan kualitas pendidikan Islam.

Dasar yang secara langsung mengatur pelaksanaan partisipasi masyarakat atau peran serta masyarakat dalam pendidikan di Indonesia⁷.⁷ “Dalam UUD RI No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS yang tercantum pada bab XV bagian kesatu (umum) opasak 54 disebutkan tentang peran serta masyarakat dalam pendidikan yakni sebagai berikut:⁸

- 1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.

⁷Zuhairini, et.al., *Metodik Khusus*, 23

⁸ UU RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang SISDIKNAS*, (Jakarta: Cemerlang, 2003), 38

2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan”.

Dari uraian diatas, nampak jelas bahwa peran serta atau partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan mempunyai dasar yang kuat atau partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan mempunyai dasar yang kuat. Keuntungan partisipasi kerja adalah: output menjadi lebih tinggi; kualitas kerja menjadi lebih baik; motivasi kerja meningkat lebih baik baik; adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental; harga diri pegawai lebih tinggi; meningkatkan kepuasan kerja; meningkatkan kerjasama; merendahkan stres; keinginan mencapai tujuan lebih besar; komunikasi kerja lebih harmonis; dan tingkat ketidakhadiran lebih rendah.

Menurut pandangan Uphoff, Kohen, dan Goldsmith (dalam Nasution), bahwa, partisipasi merupakan istilah deskriptif yang menunjukkan keterlibatan beberapa orang dengan jumlah signifikan dalam berbagai situasi atau tindakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan hidup mereka.⁹ Di mana partisipasi adalah proses aktif dan inisiatif yang muncul dari masyarakat serta akan terwujud sebagai suatu kegiatan nyata apabila terpenuhi oleh tiga faktor pendukungnya, yaitu: adanya kemauan, adanya kemampuan dan adanya kesempatan untuk berpartisipasi.

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 pekerjaan¹⁰. Firman Allah dalam surat *an-Naml* misalnya dapat kita ambil pelajaran mengenai prinsip ini.

⁹ S. Nasution, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 16.

¹⁰Kholid Musyaddad. "Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam" *Jurnal Edu Physic*. 4 :12 (Desember, 2015), 133

قَالَ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُوا أَئِيَّكُمْ يَا بَنِي بَعْرَشٍ قَبْلَ أَنْ يَأْتُوَنِي مُسْلِمِينَ ﴿٢٨﴾ قَالَ
عَفْرِيْتُ مَنْ أَلَجَنَ أَنَا ءَأَيْنِكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ
أَمِينٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: “(38). berkata Sulaiman: "Hai pembesar-pembesar, siapakah di antara kamu sekalian yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berseera diri". (39). berkata 'Ifrith (yang cerdas) dari golongan jin: "Aku akan datang kepadamu dengan membawa singgsana 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, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.¹¹ Secara khusus pemberdayaan bertujuan: ¹²

a. Mengembangkan kemampuan

Agar SDM yang dimiliki oleh organisasi menjadi lebih berdaya. Hardina, dkk., (dalam Kusumaningrum, dkk.)¹³, menyakan 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.

¹¹Suhartono. Edi, *Pengembangan Keterampilan Bicara Anak Usia Dini*. (Jakarta:Depdiknas, 2005, hlm. 60)

¹² M. Ihsan Dacholfany “Pemberdayaan Masyarakat, 60

¹³ Kusumaningrum, dkk. ”Pemberdayaan Tenaga, 137

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”.¹⁴ 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 tenaga pendidik dan kependidikan. Dimana tujuannya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi dari para tenaga pendidik dan kependidikan melalui berbagai program kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak sekolah. Dan yang paling penting dan harus selalu diingat adalah bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan dua profesi yang sangat urgensi dan strategis dalam pembentukan karakter bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam lembaga satuan pendidikan.

4. Aspek-aspek Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga kependidikan

Di awal telah dijelaskan bahwasannya pemberdayaan bertujuan membentuk kemandirian bagi individu berkaitan dengan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Adapun penjelasannya sebagai berikut: ¹⁵

a. Aspek Kognitif

Kognitif menurut Kamus Ilmiah Populer berarti Usaha atau kemampuan mengenai sesuatu melalui pengalaman sendiri, proses pengenalan dan penafsiran oleh seseorang¹⁶. Berkaitan dalam hal pemberdayaan, aspek kognitif mengarah pada kemampuan berfikir yang dilandasi pengetahuan dan wawasan seseorang dalam rangka mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

b. Aspek Afektif

Afektif menurut bahasa berarti perasaan dan emosi yang lunak. ¹⁷ Sehingga aspek afeksi dimaksudkan agar individu dapat dibentuk untuk mencapai keberdayaan dalam sikap dan perilaku.

¹⁴Made Pridata. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan. Sistem.* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004). 8

¹⁵Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2004), 80.

¹⁶Heppy ElRais, *Kamus Ilmiah Populer*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 320.

c. Aspek Psikomotorik

Psikomotorik menurut bahasa berarti aktifitas fisik yang berhubungan dengan proses mental.¹⁸ Dalam kaitannya dengan pemberdayaan, aspek psikomotorik dimaksudkan individu memiliki keterampilan, sebagai upaya pendukung melakukan aktivitas pengembangan.

B. Program Pemberdayaan Tenaga Pendidik (Guru)

1. Hakekat Program pemberdayaan Pendidik

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya manajer (kepala sekolah) harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru.. Strategi pemberdayaan guru merupakan salah satu manajemen tenaga pendidikan di sekolah yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien guna untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.¹⁹ Adapun, 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.

Secara kusus, dikarenakan Guru/pendidik 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. Maka pemberdayaan Guru menjadi sasaran dan menjadi prioritas utama dalam menjadikan pendidikan yang berkualitas.

Menurut Mulyasa, ada tiga strategi pemberdayaan guru bisa dilakukan yaitu:²⁰

- a. Kerjasama
- b. Memberikan kesempatan guru untuk meningkatkan profesinya
- c. Mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah

2. Sasaran Program pemberdayaan Pendidik

Pemberdayaan tenaga pendidik mencakup upaya menjadikan tenaga pendidik/guru-guru memiliki kompetensi profesional sehingga

¹⁷Heppy EIRais, *Kamus Ilmiah*, 10.

¹⁸Heppy EIRais, *Kamus Ilmiah*, 310.

¹⁹Mulyasa. E. *Kurikulum yang di sempurnakan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006), 103

²⁰ Mulyasa. *Kurikulum yang di sempurnakan* . 105

mendukung terciptanya suasana belajar mengajar yang kondusif dalam upaya mencetak lulusan yang profesional. Sebagai tujuan yang praktis, kompetensi harus disebutkan dan dideskripsikan dengan jelas atau secara eksplisit, kompetensi juga dijabarkan dalam beberapa indikator sebagai penanda atau acuan sejauh mana kompetensi untuk dikuasai. Jika peserta didik mampu mencapai atau menguasai semua indikator maka menandakan bahwa kompetensi telah tercapai, sebaliknya jika peserta didik belum mampu menguasai seluruh indikator maka menandakan bahwa kompetensi belum dapat dikuasai dengan baik. Dalam kompetensi harus terdapat banyak aspek mengenai penguasaan materi. Sanjaya menjelaskan bahwa dalam kompetensi sebagai tujuan, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu:²¹

- a. Aspek Pengetahuan (*Knowledge*).
- b. Aspek Kemahiran (*Skill*).
- c. Aspek Nilai (*Value*).
- d. Aspek Sikap (*Attitude*).

Mutu sekolah meningkat ketika guru memiliki keterampilan akademik yang tinggi, memiliki beberapa tahun pengalaman mengajar, mengajar sesuai bidangnya sebagaimana mereka dilatih, dan terlibat dalam program induksi yang bermutu tinggi serta pengembangan profesional. Ketika guru yang tidak efektif itu mengajar, mereka tidak dilatih mengajar sehingga mempengaruhi hasil belajar siswa yang rendah. Guru lebih efektif mengajar ketika mereka terlibat dalam aktivitas pengembangan profesional yang bermutu, tetapi tidak ada bukti statistik untuk mengevaluasi hubungan tersebut.

3. Komponen Pendukung Program pemberdayaan Pendidik

Dalam upaya pencapaian sasaran program pemberdayaan Guru Pendidik yang kompeten dan profesional, menurut Armai Arif (dalam Rusdiana), diperlukan komponen-komponen yang mendukung kompetensi profesional tersebut, diantaranya sebagai berikut: ²²,

²¹Sanjaya, Wina. *Perencanaan & Desain Sistem Pembelajaran*. (Jakarta: Kencana. 2008), 70

²² A. Rusdiana. *Penelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 159

a. Kemampuan spesialis

Kemampuan spesialis, terdiri atas kemampuan: (1) menguasai keterampilan dan pengetahuan; (2) menggunakan perkakas dan peralatan dengan sempurna; 3) mengorganisasikan dan menangani masalah

b. Kemampuan metodik

Kemampuan metodik, meliputi: (1) mengumpulkan dan menganalisis informasi; (2) mengevaluasi informasi; (3) mengorientasi tujuan kerja; 4) bekerja secara sistematis;

c. Kemampuan individu

Kemampuan individu, terdiri atas kemampuan untuk: (1) selalu berinisiatif; (2) dapat dipercaya; (3) memiliki motivasi tinggi; (4) memiliki kreativitas yang tinggi;

d. Kemampuan sosial

Kemampuan sosial, terdiri atas kemampuan untuk: (1) memiliki komunikasi yang baik dengan semua pihak; (2) dapat bekerja dengan kelompok; (3) dapat bekerja sama dengan baik;

4. Rekomendasi strategi dalam menghadapi tantangan profesionalisme guru di era Industri 4.0 (era digital)

Era digital yang tahapannya sudah di mulai pada masa sekarang ini, ternyata telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap dunia pendidikan. Dunia pendidikan dimasa sekarang benar-benar dihadapkan pada tantangan yang cukup berat yang penanganannya memerlukan sebuah strategi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Strategi dapat diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk sampai pada tujuan. Yang dimaksud dengan strategi pengembangan profesionalitas guru adalah suatu cara atau upaya yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam mengembangkan profesionalitas guru. Menjadi guru profesional menghadapi era digital paling tidak, telah memiliki ciri-ciri; (a) mempunyai komitmen pada proses belajar siswa, (b) menguasai secara mendalam materi pelajaran dan cara mengajarkannya; dan (c) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya. Adapun rekomendasi strategi dalam menghadapi tantangan profesionalisme guru di era

digital adalah sebagai berikut:²³

a. Pengembangan Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis atau kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang guru, selain harus memiliki kompetensi di bidang keilmuannya, juga harus menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di sekolah. Sebab itu, peningkatan kemampuan di bidang ini merupakan hal utama dalam pengembangan profesionalisme guru.

Guru tidak hanya dinilai dari penguasaan terhadap bidang studinya atau pengembangan teori-teori ilmiahnya, namun juga pada kemampuannya mengajar serta mengelola pembelajaran di dalam kelas yang mencakup pendekatan, strategi, metode, dan seni mengajarnya. Untuk meningkatkan kemampuan pedagogis ini, para tenaga guru perlu diberikan pelatihan yang terkait dengan metode pengajaran di sekolah yang meliputi:

- 1) Metode Diskusi (Discussion Method). Metode ini lebih efektif dari metode ceramah, karena diskusi menuntut mental dan pikiran serta tukar menukar pendapat. Selain itu, diskusi juga lebih komunikatif, mampu menjelaskan hal-hal yang masih semu, dan mampu mengungkap tingkat keaktifan setiap siswa.
- 2) Metode Studi Kasus (The Case Method). Metode ini relevan terutama untuk program studi yang menekankan penerapan suatu hukum terhadap suatu kasus, misalnya di fakultas hukum atau fakultas pertanian, dan lain-lain. Suatu kasus dijadikan bahan untuk diskusi siswa di bawah bimbingan guru.
- 3) Metode Tutorial (Tutorial Method). Metode ini berupa penugasan kepada beberapa siswa tentang suatu objek tertentu, lalu mereka mendiskusikannya dengan pakar di bidangnya untuk memastikan validitas pemahaman mereka tentang objek tersebut.

²³ Ranak lince, "Strategi Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Menghadapi Tantangan Di Era Digital" *Prosiding Temu Ilmiah Nasional Guru (TING) VIII*. (Universitas Terbuka Convention Center, 26 November 2016), 170-1

4) Metode Tim Pengajar (Team Teaching Method). Salah satu bentuk dari metode ini adalah sekurang-kurangnya dua orang guru mengajar satu mata pelajaran yang sama dalam waktu yang sama pula, namun dengan pokok bahasan yang saling melengkapi.

Dalam Kompetensi ini guru harus memiliki 10 kemampuan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disajikan
- 2) Kemampuan mengelola program belajar mengajar
- 3) Kemampuan mengelola kelas
- 4) Kemampuan menggunakan media/sumber belajar
- 5) Kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan
- 6) Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar
- 7) Kemampuan menilai prestasi peserta didik untuk kependidikan pengajaran
- 8) Kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- 9) Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) Kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran

b. Pengembangan Kompetensi Teknik Informasi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi terutama pada pendidikan saat ini terus berkembang. Modernisasi pada pendidikan membuat segala sesuatunya menjadi lebih lancar dan mudah, beberapa faktor pendukung pendidikan adalah internet, fasilitas Wifi, dan komputer atau laptop yang dijadikan sebagai penunjang kemajuan pada pendidikan. Dunia pendidikan dituntut untuk terus-menerus mengikuti alur perkembangan ilmu dan teknologi yang kian berkembang pesat, karena pendidikan yang tetap pada instruksional kurikulum hanya akan menjadikan ketidak selarasan terhadap kemajuan teknologi yang semakin tak terhindarkan.

Perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi para praktisi pendidikan, termasuk guru. Para pakar pendidikan memandang bahwa penguasaan para guru terhadap teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap

kesuksesannya dalam mengelola pembelajaran di sekolah. Sebab itu, para guru perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi yang tersedia saat ini, mulai dari komputer, televisi, *video conference*, hingga dunia internet.

Pengembangan kemampuan memanfaatkan teknologi informasi ini dibutuhkan dalam perencanaan pendidikan, terutama yang terkait dengan analisis, desain, implementasi, manajemen, hingga evaluasi instruksional pendidikan. Bentuk pelatihan yang fokusnya adalah keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh guru untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Pelatihan ini cocok dilaksanakan pada salah satu bentuk pelatihan *preservice* atau *in-service*. Model pelatihan ini berbeda dengan pendekatan pelatihan yang konvensional, karena penekanannya lebih kepada evaluasi performan nyata suatu kompetensi tertentu dari peserta latihan.

Guru yang sesuai dengan kondisi globalisasi di era digital ini adalah guru yang mampu menguasai dan mengendalikan perubahan-perubahan yang berwawasan IPTEK. Ciri seorang guru yaitu mempunyai kemampuan dalam mengantisipasi, mengakomodasi, dan mereorientasi terhadap perkembangan yang ada. Mengantisipasi perkembangan IPTEK mencakup kemampuan intelektual dan sikap yang dilandasi keimanan dan ketaqwaan, yang pada gilirannya mengantarkan peserta didik kepada tingkat penguasaan dan pengendalian terhadap situasi yang selalu berubah. Mengakomodasi pelbagai perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk dijadikan bahan pemikiran bagi peserta didik dalam rangka pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan jalur logika berpikir ilmiah yang benar/

Untuk pengembangan kemampuan teknologi informasi ini dibutuhkan beberapa hal berikut:

- 1) Ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya, baik berupa komputer, video, proyektor, perlengkapan internet, dan sebagainya.
- 2) Ketersediaan isi serta bahan-bahan terkait metode penggunaan teknologi informasi tersebut untuk mendukung metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum pendidikan.
- 3) Penyelenggaraan pelatihan bagi para guru tentang cara penggunaan alat-alat teknologi informasi tersebut, sehingga pada saatnya mereka dapat mengajarkannya juga kepada para siswa. Dengan demikian, proses pembelajaran akan berlangsung lebih efektif dan produktif..

Dengan pemanfaatan teknologi di dalam dunia pendidikan, diharapkan akan semakin memberdayakan proses belajar mengajar menjadi lebih kreatif dan kompetitif. Dalam konteks pendidikan, akhir-akhir ini telah banyak diperkenalkan model pembelajaran berbasis teknologi, sebagai contoh;

- 1) Pembelajaran berbasis Komputer. Komputer bisa dirancang dan dimanfaatkan sebagai media pembelajaran yang terintegrasi dengan pembelajaran karena kelebihan yang dimiliki computer tersebut, atau sama halnya dengan teknologi komputer yang dapat dirancang dan dimanfaatkan di dalam aktifitas pembelajaran.
- 2) Hadirnya fasilitas WiFi di dalam pendidikan. Fasilitas Wifi diharapkan mampu menambah motivasi belajar sehingga sistem pendidikan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Fasilitas tersebut dianggap penting karena dapat sangat memudahkan dalam kegiatan pembelajaran, khususnya pada pencarian materi materi pendidikan atau tugas-tugas pada kegiatan pembelajaran.
- 3) Internet, Pada dasarnya, internet berfungsi sebagai media informasi. Seiring perkembangannya, internet sudah merambah menjadi media utama untuk membina pengetahuan baru dan merangsang perkembangan pengetahuan khususnya pada pendidikan. Internet menyediakan informasi yang tak terbatas, melalui internet suatu pembelajaran dalam pendidikan menjadi sumber informasi yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang proses pembelajaran. Dengan adanya internet, maka dapat memudahkan mengerjakan tugas maupun untuk mencari berbagai informasi dan pengetahuan yang ada didalam internet.

Dengan adanya teknologi sekarang, dapat memberikan layanan tidak langsung, sebagai model pembelajaran dengan menggunakan media teknologi komunikasi dan informasi khususnya internet atau biasa disebut dengan sistem pembelajaran jarak jauh. Dengan perkembangan teknologi komputer ini, maka metoda pendidikan juga berkembang, sehingga proses pengajaran berbantuan komputer ini maju terus menuju kesempurnaannya, namun secara garis besarnya, dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu computer-based training (CBT) dan Web-based training (WBT).

c. Pengembangan Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia. Dilihat dari aspek psikologi kompetensi pendidik guru

menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian:

- 1) Mantap dan stabil, yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku;
- 2) Dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru;
- 3) Arif dan bijaksana yaitu tampilannya bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak;
- 4) Berwibawa, yaitu prilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik;
- 5) Memiliki akhlak mulia dan memiliki prilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi dan inovasi bagi peserta didik.

d. Pengembangan Kompetensi Sosial

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Untuk hal itu, Surya²⁴ mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Gumelar dan Dahyat²⁵, merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, menjelaskan kompetensi sosial guru adalah salah satu daya atau kemampuan guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.

Kompetensi Sosial yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama

²⁴Surya, Muhammad. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. (Bandung: Yayasan Bhakti, 2003), 136

²⁵Gumelar dan Dahyat. *Supervisi Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama (2002), 121

pendidik, tenaga pendidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan menarik peserta didik, sesama pendidik dan tenaga pendidikan, orang tua dan wali peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar dimana pendidik itu tinggal, dan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat.

e. Pengembangan Kompetensi Profesional

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”. Untuk itu, Surya²⁶ mengemukakan bahwa kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Gumelar dan Dahyat, merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, mengemukakan bahwa kompetensi profesional guru mencakup kemampuan dalam hal yaitu: ²⁷

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan pendidikan baik filosofis, psikologis, dan sebagainya,
- 2) Mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik,
- 3) Mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya,
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai,
- 5) Mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain,

²⁶Surya, *Psikologi Pembelajaran*, 138,

²⁷Gumelar dan Dahyat. *Supervisi Pendidikan*, 127

- 6) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran,
- 7) Mampu melaksanakan evaluasi belajar dan
- 8) Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik.

Kompetensi Profesional yaitu kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian. Kompetensi Profesional memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memahami mata pelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar
- 2) Memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran
- 3) Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar
- 4) Memahami hubungan konsep antar matapelajaran terkait
- 5) Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari

Agar kompetensi profesional guru tersebut dapat terimplikasi dengan baik maka peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain sebagai berikut:²⁸

- 1) Studi lanjut program Strata 2 Magister dan S3, Doktor, merupakan cara pertama yang dapat ditempuh oleh para guru dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Ada dua jenis program magister yang dapat diikuti, yaitu program magister yang menyelenggarakan program pendidikan ilmu murni dan ilmu pendidikan. Ada kecenderungan para guru lebih suka untuk mengikuti program ilmu pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya.
- 2) Keikutsertaan dalam kursus dan pelatihan tentang kependidikan merupakan cara kedua yang dapat ditempuh oleh guru untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Walaupun tugas utama seorang guru adalah mengajar, namun tidak ada

²⁸ Morgan Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 101

salahnya dalam rangka peningkatan kompetensi dan profesionalismenya juga perlu dilengkapi dengan kemampuan meneliti dan menulis artikel/ buku.

- 3) Pemanfaatan Jurnal; Jurnal yang diterbitkan oleh masyarakat profesi atau perguruan tinggi dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme. Artikel-artikel di dalam jurnal biasanya berisi tentang perkembangan terkini suatu disiplin tertentu. Dengan demikian, jurnal dapat dipergunakan untuk memutakhirkan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru. Dengan memiliki bekal ilmu pengetahuan yang memadai, seorang guru bisa mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya seorang guru dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik. Selain itu, jurnal-jurnal itu dapat dijadikan media untuk mengomunikasikan tulisan hasil pemikiran dan penelitian guru yang dapat digunakan untuk mendapatkan angka kredit yang dibutuhkan pada saat sertifikasi dan kenaikan pangkat.
- 4) Keikutsertaan dalam seminar merupakan alternatif keempat yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme seorang guru. Tampaknya hal ini merupakan cara yang paling diminati dan sedang menjadi trend para guru dalam era sertifikasi, karena dapat menjadi sarana untuk mendapatkan angka kredit. Melalui seminar guru mendapatkan informasi-informasi baru. Forum seminar yang diselenggarakan oleh dan untuk guru dapat menjadi wahana yang baik untuk mengomunikasikan berbagai hal yang menyangkut bidang ilmu dan profesinya sebagai guru.

Selain kompetensi profesional, keterampilan guru di era digital juga perlu di lebih dipertajam sebagaimana *International Society for Technology in Education*, membagi keterampilan guru abad 21 kedalam lima kategori, yaitu:²⁹

- 1) Mampu memfasilitasi dan menginspirasi belajar dan kreatifitas siswa, dengan indikator diantaranya adalah (a) mendorong, mendukung dan memodelkan penemuan dan pemikiran kreatif dan inovatif. (b) melibatkan siswa dalam menggali isu dunia nyata (real world) dan memecahkan permasalahan otentik menggunakan tool dan sumber-sumber digital. (c) mendorong refleksi siswa menggunakan tool kolaboratif untuk menunjukkan dan mengklarifikasi pemahaman, pemikiran, perencanaan konseptual dan proses

²⁹ Ranak lince, "Strategi Peningkatan Profesionalisme, 75-6

- kreatif siswa. (d) memodelkan konstruksi pengetahuan kolaboratif dengan cara melibatkan diri belajar dengan siswa, kolega, dan orang-orang lain baik melalui aktifitas tatap muka maupun melalui lingkungan virtual.
- 2) Merancang dan mengembangkan pengalaman belajar dan asesmen era digital, dengan indikator sebagai berikut: (a) merancang atau mengadaptasi pengalaman belajar yang tepat yang mengintegrasikan tools dan sumber digital untuk mendorong belajar dan kreatifitas siswa. (b) mengembangkan lingkungan belajar yang kaya akan teknologi yang memungkinkan semua siswa merasa ingin tahu dan menjadi partisipan aktif dalam menyusun tujuan belajarnya, mengelola belajarnya sendiri dan mengukur perkembangan belajarnya sendiri. (c) melakukan kostumisasi dan personalisasi aktifitas belajar yang dapat memenuhi strategi kerja gaya belajar dan kemampuan menggunakan tools dan sumber-sumber digital yang beragam. (d) menyediakan alat evaluasi formatif dan sumatif yang bervariasi sesuai dengan standar teknologi dan konten yang dapat memberikan informasi yang berguna bagi proses belajar siswa maupun pembelajaran secara umum.
 - 3) Menjadi model cara belajar dan bekerja di era digital, dengan indikator: (a) menunjukkan kemahiran dalam sistem teknologi dan mentransfer pengetahuan ke teknologi dan situasi yang baru. (b) berkolaborasi dengan siswa, sejawat, dan komunitas menggunakan tool-tool dan sumber digital untuk mendorong keberhasilan dan inovasi siswa. (c) mengkomunikasikan ide/gagasan secara efektif kepada siswa, orang tua, dan sejawat menggunakan aneka ragam format media digital. (d) mencontohkan dan memfasilitasi penggunaan secara efektif daripada tool-tool digital terkini untuk menganalisis, mengevaluasi dan memanfaatkan sumber informasi tersebut untuk mendukung penelitian dan belajar.
 - 4) Mendorong dan menjadi model tanggung jawab dan masyarakat digital, dengan indikator diantaranya: (a) mendorong, mencontohkan, dan mengajar secara sehat, legal dan etis dalam menggunakan teknologi informasi digital, termasuk menghargai hak cipta, hak kekayaan intelektual dan dokumentasi sumber belajar. (b) memenuhi kebutuhan pembelajar yang beragam dengan menggunakan strategi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan memberikan akses yang memadai terhadap tool-tool digital dan sumber belajar digital lainnya. (c) mendorong dan mencontohkan etika digital tanggung jawab interaksi sosial terkait dengan

penggunaan teknologi informasi. (d) mengembangkan dan mencontohkan pemahaman budaya dan kesadaran global melalui keterlibatan/partisipasi dengan kolega dan siswa dari budaya lain menggunakan tool komunikasi dan kolaborasi digital.

- 5) Berpartisipasi dalam pengembangan dan kepemimpinan profesional, dengan indikator: (a) berpartisipasi dalam komunitas lokal dan global untuk menggali penerapan teknologi kreatif untuk meningkatkan pembelajaran. (b) menunjukkan kepemimpinan dengan mendemonstrasikan visi infusi teknologi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan bersama dan penggabungan komunitas, dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan teknologi kepada orang lain. (c) mengevaluasi dan merefleksikan penelitian-penelitian dan praktek profesional terkini terkait dengan penggunaan efektif daripada tool-tool dan sumber digital untuk mendorong keberhasilan pembelajaran. (d) berkontribusi terhadap efektifitas, vitalitas, dan pembaharuan diri terkait dengan profesi guru baik di sekolah maupun dalam komunitas.

Dengan peningkatan kompetensi profesional dan keterampilan guru diharapkan menjadi solusi dari tantangan profesional di era digital ini.

C. Program Pemberdayaan Kinerja Tenaga Kependidikan

1. Esensi Tujuan Pemberdayaan Kinerja Tenaga kependidikan

Tenaga kependidikan atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) memiliki peran sebagai pelaksana tata usaha sekolah dan memiliki tugas melaksanakan kegiatan administrasi yang diperlukan di sekolah. TAS juga merupakan tenaga administrasi pada umumnya berperan sebagai pekerjaan pelayanan yang mempunyai fungsi memfasilitasi, untuk membantu pekerjaan-pekerjaan pokok berjalan secara efektif dan efisien.³⁰ Usman, menyatakan bahwa fungsi TAS adalah memberikan pelayanan prima pada bidang administrasi sekolah. TAS adalah tenaga kependidikan (tendik) yang memiliki peran strategis dalam memberikan layanan administratif kepada segenap warga sekolah.³¹

Gunawan dan Benty (2017) menyatakan aktivitas yang dilaksanakan sekolah, pada dasarnya secara empirik dilaksanakan oleh

³⁰Terry, 2012). George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, cetakan ketujuh, (Bandung: Alumni,.2012), 41

³¹Effendi, Usman. *Asas Manajemen.*, cet.kell .(Jakarta: Rajawali Pers 2014), 17

manajemen perkantoran sekolah, misalnya dalam manajemen peserta didik, ada ruang lingkup kegiatan membuat buku induk siswa, di sekolah bagian yang membuat buku induk siswa tersebut adalah bagian kantor.³²

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting, karena Sumber Daya Manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber-sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak ekonomis, tidak efisien, dan tidak efektif. Dalam hal seperti inilah diperlukan strategi pemberdayaan pegawai dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada pokok persoalannya yaitu meningkatkan kinerja, yang merupakan bagian tertinggal melalui pengembangan dan mendinamiskan potensinya dengan kata lain pemberdayaan.

Pemberdayaan pegawai administrasi adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Manulang dalam Sartono, mengemukakan bahwa tujuan pemberdayaan pegawai adalah untuk menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Selanjutnya menurut Dale Yoder, Alfred Laitener dan Joseph Triffin, (dalam Sartono), tujuan pemberdayaan pegawai pada umumnya adalah:³³

- a. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien. Dengan diadakan suatu pemberdayaan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.

³²Gunawan, Imam dan Djum Djum Noor Benty. *Manajemen Pendidikan, Suatu Pengantar Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 88.

³³Agus, Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: BPF. 2011), 1.

- b. Supaya pengawasan lebih sedikit dilakukan terhadap pegawai. Pemberdayaan pegawai yang berpedoman pada keterampilan di harapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan keterampilan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
- c. Supaya pegawai lebih cepat berkembang. Dengan adanya pemberdayaan pegawai, salah harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat, maka adanya daya saing akan makin besar.

2. Pemberdayaan Kinerja Tenaga kependidikan

Upaya berupa pengarahan dan pemberdayaan sumber daya tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga baik sumber daya manusia, maupun sumber daya perusahaan lainnya dapat lebih produktif. Dengan demikian pemberdayaan dan tidak hanya memulihkan dan mengembangkan nilai tambah bagi lembaga/ perusahaan, tetapi juga nilai tambah bagi para pegawainya, pemberdayaan pegawai adalah sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya. Memijam pemikiran Fracaro mengemukakan enam langkah pemberdayaan pegawai yaitu

34

- a. Analisis kebutuhan pemberdayaan, manajemen tingkat atas memulai dari proses pemberdayaan, yaitu melihat kebutuhan pekerjaan apa yang harus diberdayakan.
- b. Memilih pegawai yang akan diberdayakan, memilih siapa pegawai yang bisa diberdayakan yang memungkinkan pegawai bisa melakukan pekerjaan tersebut dan senang dalam mengerjakannya.
- c. Menentukan aturan-aturan yang jelas dalam pemberdayaan, dibuat suatu aturan yang dapat disepakati antara manajemen tingkat atas dengan pegawai dan mendefinisikan tanggung jawab yang seperti apa yang diberikan, otoritas dalam pengambilan keputusan yang bagaimana yang boleh pegawai lakukan, serta kompensasi yang bagaimana yang akan didapatkan pegawai apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan, demikian juga sangsi-sangsinya.

³⁴K.E, Fracaro, *The Real Maening Of Empowerment*, Edition. (New Delhi: Mcgraw Hill Company, 2006). 4

- d. Memberikan informasi mengenai perusahaan. Manajemen harus memberikan informasi perusahaan secara transparan kepada pegawai yang diberdayakan, supaya mereka mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya serta apa yang ingin dicapai oleh perusahaan mencakup transformasi visi, misi, nilai-nilai perusahaan. Manajemen juga harus mengajarkan bagaimana mengambil keputusan pada berbagai situasi yang dialami perusahaan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang terjadi.
- e. Memberikan pelatihan pada pegawai yang diberdayakan, Pegawai harus mengetahui bagaimana untuk mencapai visi perusahaan, karena itu diajarkan mengenai penggunaan dana dan pendapatan, bagaimana bernegosiasi dengan klien, dan diajarkan bagaimana cara pengambilan keputusan dan pemecahan masalah pada situasi yang paling sulit sekalipun.
- f. Memberikan inspirasi pada pegawai untuk selalu memiliki inisiatif memberikan semangat kepada pegawai yang diberdayakan, bangun kedisiplinan, berikan standar prestasi dan standar kesalahan yang diperbolehkan, serta diberikan tantangan, sehingga mereka memiliki kepercayaan diri dan memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan.

Tenaga kependidikan sebagai karyawan dalam organisasi lembaga pendidikan, dan sebagai hasil proses seleksi harus dikembangkan agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi. Di dalam suatu organisasi, unit atau bagian yang mempunyai tugas untuk pengembangan tenaga ini biasanya unit pendidikan dan pelatihan karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan karyawan (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi.

Oleh sebab itu, kegiatan pemberdayaan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya di masa depan. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan ³⁵

³⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE. 2000), 117.

3. Strategi Pemberdayaan Kinerja Tenaga kependidikan

Strategi (*strategy*) adalah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya. Bagian sumber daya manusia/kepegawaian haruslah berfungsi sebagai rekan/mitra dalam menyusun rencana strategic organisasi dikarenakan sumber daya manusia merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi, baik itu yang praktis maupun yang dapat dilaksanakan.³⁶

Mengacu pada Strategi sumber daya manusia (*human resources strategy*) adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur kedalam rencana keseluruhan yang kohesif. Strategi sumber daya manusia yang terformulasi dengan baik akan membantu mengumpulkan dan mengalokasikan sumber-sumber daya perusahaan ke dalam suatu entitas unik berdasarkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya, perubahan-perubahan lingkungan, dan tindakan-tindakan pesaing yang terantisipasi.³⁷ Strategi pemberdayaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu perencanaan yang cermat untuk membina dan mendayagunakan kemampuan diri manusia. Seperti yang diungkapkan Pranaka (dalam Sedarmayanti) sebagai berikut:

“Konsep pemberdayaan pada awalnya merupakan gagasan yang ingin menempatkan manusia sebagai subjek dari dunianya sendiri. Oleh karena itu, ada dua kecenderungan pemberdayaan. *Pertama*, pemberdayaan menekankan pada proses memberikan atau mengalihkan kekuasaan, kekuatan dan kemampuan (*power*) kepada masyarakat, organisasi atau individu agar lebih berdaya. *Kedua*, kecenderungan sekunder menekankan pada proses menstimulasi, mendorong, dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya”³⁸

Sehingga fokus strategi pemberdayaan SDM adalah rancangan mengenai tepatnya sasaran dan tujuan dalam menentukan program-program pemberdayaan, kesimpulan umum yang dapat diambil dalam strategi pemberdayaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:³⁹

³⁶Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN. 1997), 38.

³⁷ Simamora, *Manajemen Sumber*, 39

³⁸Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2010), hlm. 175.

³⁹Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian*, 176

- a. Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia mempunyai konteks suatu program yang terarah;
- b. Faktor-faktor pembentuk strategi pemberdayaan sumber daya manusia;
- c. Cara penggunaan dan pengalokasian sumber daya manusia terfokus secara cermat, sehingga mendukung keberhasilan visi dan misi yang dicanangkan.

Berbeda dengan pandangan di atas, menurut Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa strategi dalam pemberdayaan pegawai administrasi didasarkan atas delapan langkah menuju keberhasilan, yaitu: ⁴⁰

- a. Hubungan dengan visi. Hubungkan empowerment dengan visi dan misi dan nilai organisasi sehingga empowerment menjadi bagian dari organisasi.
- b. Diarahkan dengan menggunakan contoh-contoh. *Empowerment* harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas, dimana para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.
- c. Berkomunikasi secara aktif yaitu dengan melibatkan karyawan didalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya empowerment.
- d. Meninjau struktur organisasi. *Empowerment* yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi didalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan, dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil.
- e. Memperkuat kerja tim. *Empowerment* membutuhkan dukungan kerja tim yang memiliki *empowerment* adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbuat kesalahan tapi juga untuk belajar darinya.
- f. Mendorong pengembangan pribadi. Yaitu dengan memberikan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri agar staf dapat membuat keputusan sendiri.
- g. Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus. Hasil akhir empowerment adalah berupa naiknya tingkatan jasa layanan

⁴⁰Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta.2011), hlm. 187.

kepada pelanggan, sehingga karyawan yang berada di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.

- h. Mengukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargaai keberhasilan. Organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami oleh setiap orang, dengan membuat atau menentukan cara agar keberhasilan individu dapat dikenali.

4. Langkah-langkah Strategis Pemberdayaan Tenaga kependidikan

Khan dalam Rokhman mengungkapkan langkah-langkah pemberdayaan pegawai, yaitu sebagai berikut:⁴¹

- a. Mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program *empowerment*;
- b. Membuat daftar kegiatan atau kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan peningkatan karyawan. Kegiatan itu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk menghindari penolakan dari karyawan
- c. Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai risiko yang minimal. Kegiatan itu mempunyai bobot pengaruh yang signifikan dan mempunyai nilai pengaruh yang dalam penciptaan nilai tambah operasionalisasi kegiatan usaha.
- d. Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectations* dan metrik. Setiap karyawan hendaknya mengetahui tentang harapan apa yang akan didapat jika ia melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan untuk meningkatkan *performancenya*;
- e. Menetapkan prosedur *follow-up* untuk *sharing* kemajuan kepada setiap pekerja secara individual dan kelompok. Setelah dilakukan *training*, maka dibutuhkan *follow up* untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh. *Sharing idea* terhadap keberhasilan orang lain karena diharapkan mampu memacu karyawan untuk lebih kreatif dan terdorong untuk melakukan hal yang sama dengan keberhasilan yang lain.
- f. Menciptakan, menjaga, dan meningkatkan saling percaya. Kepercayaan merupakan hal yang penting untuk membentuk lingkungan yang memberdayakan. Seorang manajer yang percaya terhadap bawahannya tanpa ragu-ragu untuk mendelegasikan berbagai tugas

⁴¹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rajawali Pers. 2013), 251-2.

yang cukup penting. Dengan saling percaya, akan mendorong mengungkapkan berbagai permasalahan yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan manajer.

- g. Menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses yang penting untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dan mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi penghambat atau faktor kegagalan proses pemberdayaan.”

Berbeda dengan Khan menurut Sedarmayanti pemberdayaan pegawai merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan dari staf kita terdapat tiga proses dalam memberdayakan pegawai, yaitu sebagai berikut:⁴²

- a. Menciptakan suasana yang memungkinkan potensi manusia berkembang, titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan, pemberdayaan adalah membangun daya itu dengan mendorong, membangun dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki sertaberupaya untuk mengembangkannya.
- b. Memperkuat potensi yang dimiliki manusia, upaya ini meliputi langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan serta pembukaan pada berbagai peluang yang membuat manusia menjadi berdaya dan upaya utamanya adalah peningkatan taraf pendidikan, derajat kesehatan, dan akses pada sumber-sumber kemajuan ekonomi.
- c. Proses pemberdayaan harus dicegah dari yang lemah menjadi bertambah kuat oleh karena berkurang berdayaannya dalam menghadapi yang kuat, dan perlu adanya peraturan perundangan yang secara jelas guna melindungi yang lemah.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk melakukan program *empowerment*, pimpinan perlu melakukan beberapa langkah, sesuai tahapan yang dapat menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah manajemen yang konsisten, kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi.

D. Analisis Faktor-faktor dan Model Alternatif Pemberdayaan dan Pengaruhnya Terhadap Pendidik dan Tenaga Pendidikan

1. Berbagai Hambatan Pemberdayaan

Pemberdayaan dimulai ketika para karyawan menerima tanggung jawab baik dari pekerjaan maupun kualitas dari pekerjaannya. Pemberdayaan tersebut ada ketika karyawan mempunyai kewenangan terhadap berbagai hal yang berhubungan dengan

⁴²Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, (Bandung: Mandar Maju. 2000), hlm. 122.

pekerjaannya.⁴³ Kewenangan pengambilan dan tanggung jawab diberikan manajer kepada para karyawan. Pada pelaksanaannya manajer menghadapi masalah bagaimana menerapkan konsep pemberdayaan yang diinginkannya, dan pada waktu yang sama juga menghadapi masalah bagaimana membuat 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 Sudarusman:⁴⁴

a. Manajemen

Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh 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 berinisiatif kembali.

3. Model Strategi Alternatif Pemberdayaan Ford

Model strategi pemberdayaan berikut menawarkan alternatif pilihan dengan mempertimbangkan dua dimensi, yaitu *Job Content* dan *Job Context*.⁴⁵ *Job Content* menggambarkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu,

⁴³Ford, Robert C., and Fottler, Myron D., "Empowerment: A matter of Degree", *Academy of Management Executive*, 9 : 3 (August. 1995), 21.

⁴⁴Sudarusman, Eka, "Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan", *Jurnal Fokus Ekonomi*, 3:2. (Agustus, 2004), 99

⁴⁵Ford, "Empowerment: A matter , 23.

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:⁴⁶



Gambar: 1 Model Pemberdayaan Ford, Robert

Sumber: diadaptaasi dari Ford dikembangkan

⁴⁶ Sudarusman, "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 pengetahuannya 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Konsep Dasar Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Program Pemberdayaan Tenaga Pendidik (Guru)
 - Program Pemberdayaan Kinerja Tenaga Kependidikan
 - Analisis Faktor-faktor dan Model Alternatif Pemberdayaan dan Pengaruhnya Terhadap Pendidik dan Tenaga Pendidik
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen :
NIM :
JURUSAN :

 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 8

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep prinsip Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

Konsep Dasar Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Dasar, Tujuan, dan Faktor-faktor Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Pendidikan
Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

TOPIK BAHASAN

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 berkarier. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karier 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

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

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) dalam bentuk pengetahuan (knowledge), sikap (attitude) dan keterampilan (skill) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Mengacu pada pengertian kompetensi di atas, maka dalam hal ini kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

2. Esensi Pengertian Konsep Kompetensi

Istilah “kompetensi” menurut Wibowo (dalam Lina) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.³ Esensi “kompetensi” adalah karakteristik bahwa individu memiliki kemampuan dan digunakan dengan cara yang konsisten

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

³ 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), 27

sesuai untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir dan cara berpikir, perasaan, dan pelaksanaan. Menurut Sanghi (dalam Azmy), kompetensi adalah suatu proses yang mengacu pada berbagai keterampilan yang harus dilakukan dan perilaku yang harus diterapkan dalam kinerja yang kompeten.⁴

Eesensi dari pengertian kompetensi menurut para ahli di atas bahwa kompetensi mengandung makna sebagai berikut:⁵

- a. Kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.⁶
- b. Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.⁷
- c. Faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.⁸

Hal itu, ditegaskan Dalam Undang Undang No.13 Tahun 2003, bawa; Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.⁹ Artinya, kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui.

Untuk hal itu Mulyasa (dalam Rusdiana&Haryati), menegaskan bahwa,¹⁰ "kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

⁴ Ahmad Azmy "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai *Career Ready Professional* Di Universitas Tanri Abeng". *Jurnal Binus Business Review* . 6: 2 (Agustus 2015), 222

⁵Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah" *Jurnal SAWALA*. 5: 1 (April 2017), 19

⁶ Robbins, Stephen P. *Prilaku Organisasi*. Edisi 11. (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia. 2007), 38

⁷ Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2008):126

⁸ Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), 113;

⁹ Pradityo "Urgensi Program, 19

¹⁰ Rusdiana & Y Haryati. *Pendidikan Profesi* , 83

3. Dimensi Konsep Kompetensi

Ada, beberapa dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:¹¹

- a. *Understanding* atau pemahaman, yaitu kedalam kognitif yang dimiliki oleh seseorang;
- b. *Skil* atau kemampuan, yaitu sesuatu keterampilan ataupun bakat yang dimiliki individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
- c. *Knowledge* atau pengetahuan, yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat;
- d. *Interest* atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu atau untuk melakukan apa yang harus diperbuat;
- e. *Attitude* atau sikap, yaitu reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar.

Hal sama juga diungkapkan oleh Manopo, dengan menggambarkan kompetensi ini dalam bentuk piramida di mana puncaknya merupakan perilaku yang terlihat ke permukaan. Tampak pada gambar 1, berikut:¹²



Gambar 8.1. Piramida Kompetensi
Sumber: Manopo (2011)

¹¹ Gordon. *Pembelajaran Kompetensi*. (Jakarta: Rineka Cipta. 1988):109.

¹² Manopo, Christine. *Competency Based Talent And Performance Management System*. (Jakarta: Salemba Empat. 2011), 13

Dari gambar 8.1 di atas, Antariksa, (dalam Efendi),¹³ mendeskripsikan bahwa secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni.

Kompetensi berdasarkan UU No. 5/2014 terbagi kedalam 3 (tiga) jenis kompetensi, yaitu: ¹⁴

- a. Kompetensi Teknis, yang diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman kerja secara teknis;
- b. Kompetensi Manajerial, yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan;
- c. Kompetensi Sosial Kultural, yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

B. Dasar, Tujuan, dan Faktor-faktor Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Makna pengembangan kompetensi mengacu pada pandangan Byham (dalam Efendi),¹⁵ adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Inti dari pengembangan SDM/Pegawai berbasis kompetensi ini adalah kompetensi jabatan yang disyaratkan dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki individu. Semua aspek manajemen sumberdaya manusia selalu dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan.

Dengan demikian Pengembangan kompetensi pegawai menjadi sangat penting dan memainkan peranan yang sangat

¹³Nur Effendi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemkot Bandar Lampung" *Jurnal MIMBAR*, 31: 1 (Juni, 2015), 4

¹⁴ Pradityo "Urgensi Program, 20

¹⁵ Effendi. "Pengembangan SDM, 5

signifikan dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai.¹⁶ Dikarenakan 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 meningkatkan kinerja pegawai.

1. Dasar Pengembangan kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

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.

a. Pengembangan Kompetensi sebagai Kebutuhan Manusia

Islam mengajarkan kepada umatnya, bahwa manusia merupakan makhluk jasmaniah dan rohaniah. Jasmaniyah yaitu *al-jasad*, *al-jisim*, dan *al-badn*, bermakna pada pengertian bebtuk luar atau rupa luar manusia, pada pengertian fisik, material manusia, terdiri dari unsur organisme fisik. Sifat fisik memerlukan makan, minum, dan sejenisnya, Namun sifat fisik tidak kekal. Sedangkan makhluk rohaniah yaitu; *al-rûh*, *al-naфф*, *al-gald*, dan *al-'aql*, ada yang mengartikan jiwa, nyawa, spirit dan lainnya. Sisi biologis manusia hidup dan berkembang sesuai dengan proses *sunatullah* setelah ditiupkannya *al-rûh*, hingga mencapai batas (ajal) kehidupannya saat ditinggalkannya *al-rûh*, selamanya.¹⁷ Hal ini terungkap dalam Al-Qur'an Surat As-Sajdah, 9;

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ

Artinya: “..kemudian Dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya roh (ciptaan)-Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati; (tetapi) kamu sedikit sekali bersyukur”.(QS. As-Sajdah [32]: 9;)

Manusia merupakan makhluk jasmaniah dan dan rohaniah yang memiliki sejumlah kebutuhan sandang, pangan, papan, udara dan sebagainya. Guna memenuhi kebutuhan jasmaniah itu manusia bekerja, berusaha, walaupun tujuan itu tidak semata-mata hanya untuk keperluan jasmaniah semata.¹⁸ Artinya setiap manusia pada dasarnya wajib bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya baik

¹⁶ Anton, M, Mulyono. *Aktivitas Belajar*. (Bandung: Yrama. Widya, 2001), 38.

¹⁷ Abdul Kodir. *Manusia dan Pendidikan: Persepektif Qur'an*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019), 52

¹⁸ Faqih, Anur Rohim, *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), 116

jasmaniah maupun rohaniah. Sebagaimana firman Allah:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S At-Taubah [9]: 105).

Manusia di dunia ini mempunyai sejumlah kebutuhan yang bermacam-macam yang dibagi ke dalam tiga tingkatan: *Pertama*, kebutuhan primer (pokok) seperti kebutuhan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. *Kedua*, kebutuhan sekunder seperti keperluan terhadap kendaraan, pesawat radio dan sebagainya. *Ketiga*, kebutuhan mewah seperti manusia memiliki perabot-perabot *lux*, kendaraan mewah dan sebagainya. Tidak kalah pentingnya juga kebutuhan intern (inner need) yang banyak sekali dimana kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Teori Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihot, dalam Pradityo). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 1 , berikut: ¹⁹



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

¹⁹ Pradityo “Urgensi Program, 19

Gambar 1, mengidikasikan 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 *fitrah* dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman *tauhid*, bukan saja menunjukkan *fitrah* seseorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah.²⁰

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

²⁰Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995), 2

jasmani namun tidak bahagia batinnya. Al Qur'an telah menegaskan bahwasanya yang perlu dicari adalah keutamaan dan keridhaan.

وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

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

Ayat di atas, mengindikasikan Etos kerja dalam al-Qur'an inilah yang seharusnya bisa diterapkan dalam bekerja sehari-hari manusia. Hal ini berarti seorang disetujui untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi serta dilain pihak ia mengharapkan imbalan atau kompensasi tertentu. Imbalan atau kompensasi yang diterima tidak harus melalui materi tetapi dapat dengan cara memenuhi hak pegawai tersebut. Bahkan, dengan bekerja seseorang akan merasa terhormat di hadapan orang lain. Karena, dengan hasil tangannya sendiri, mereka mampu bertahan hidup. Sungguh berbeda jika dibandingkan dengan seorang pengemis yang selalu meminta belas kasih orang lain.²¹

Kiranya menghadapi pasar bebas, di era industri 4.0 ini, pendidik dan tenaga kependidikan harus meningkatkan etos kerja yang dimilikinya, sebab jika hal ini tidak dilakukan, maka akan terpinggirkan. Karena era pasar bebas dan era industri 4.0 sudah nampak di depan mata. Sebuah era yang mengharuskan setiap orang berkompetensi untuk dapat mempertahankan hidupnya dan memperoleh kelayakan hidup di dunia dengan menggunakan *skill* dan pengetahuan yang mumpuni sehingga dapat menikmati fasilitas yang memadai.

c. Pengembangan Kompetensi sebagian hak Pegawai (ASN)

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dinyatakan bahwa salah satu hak Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk pendidik dan tenaga kependidikan adalah “pengembangan kompetensi”²² Pengembangan kompetensi tersebut merupakan hak ASN baik ASN yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap sumber daya manusia yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan

²¹Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*, (Jakarta: Erlangga, 2009), 17

²²Pradityo Setiadiputra “Urgensi Program, 18

sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. 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.

Hal tersebut berimplikasi pada seluruh Instansi pemerintah maupun swasta wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang dituangkan kedalam rencana kerja anggaran tahunan instansi. Perencanaan pengembangan kompetensi ini dimaksudkan untuk mewujudkan profesionalitas ASN dengan mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistic (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien (Rancangan Peraturan Pemerintah atas terbitnya UU ASN). Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM, instansi pemerintah membentuk lembaga pengembangan kompetensi SDM dilingkungan instansi pemerintah, yang dapat berupa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) atau Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM).

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. Dikarenakan besarnya jumlah pegawai yang dikelola, bervariasinya jenis pengembangan kompetensi serta luas wilayah yang sangat luas dan lain sebagainya. Selain memerlukan komitmen yang tinggi diperlukan pula sistem penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM yang berkesinambungan, sehingga upaya dalam menciptakan ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dapat dilaksanakan dengan baik, cepat, tepat sasaran.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Ada beberapa tujuan dan manfaat yang akan diperoleh dari pengembangan kompetensi, antara lain sebagai berikut: ²³

a. Prediktor kesuksesan kerja

Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang

²³Prihadi, Syaeful F, *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran dan. Pengembangan Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), 57

dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.

b. Merekrut karyawan yang andal

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

c. Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan karyawan

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Untuk hal itu, Ruky dalam Sutrisno, yang dikutip oleh Pradityo, menegaskan bahwa saat ini konsep kompetensi menjadi semakin terkenal dan sudah banyak digunakan oleh instansi dan perusahaan-perusahaan besar terkemuka dengan manfaat atau alasan berikut:²⁴

- a. Menjadikan jelas standar kerja dan harapan yang akan dicapai
- b. Sebagai alat seleksi karyawan
- c. Produktivitas menjadi maksimal
- d. Menjadikan mudah adaptasi terhadap perubahan
- e. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

3. Faktor-Faktor Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Zwell dalam Wibowo (yang dikutip oleh Liana), adalah sebagai berikut:²⁵

²⁴ Pradityo "Urgensi Program, 19

²⁵ 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), 27

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Keyakinan dan Kepercayaan adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Karena keyakinan merupakan suatu sikap, maka keyakinan seseorang tidak selalu benar atau keyakinan semata bukanlah jaminan kebenaran.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan kompetensi secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian termasuk faktor yang diantaranya sulit dirubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensi dengan mengubah kepribadiannya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti

pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain: praktek rekrutmen, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi, komitmen dan lain-lain.

C. Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Pendidikan

1. Latar belakang Pentingnya Pengembangan Kompetensi Guru

Era abad 21 atau sering disebut dengan era globalisasi, ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat. Perkembangan IPTEK tersebut membawa banyak perubahan dalam hidup manusia. Perubahan-perubahan itu nampak dari gaya hidup, budaya, pola pikir, orientasi hidup, kebutuhan, harapan, sehingga mobilitas hidup manusia berjalan sangat cepat. Setiap perubahan zaman akan membawa dampak positif dan dampak negatif bagi manusia, sehingga manusia harus dapat survive dalam menghadapinya

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam menyiapkan generasi muda harapan bangsa, agar mampu bersaing di era globalisasi. Peran guru di sekolah memiliki kendali dalam mencetak dan membentuk generasi muda harapan bangsa. Untuk itu guru harus mampu mengembangkan kompetensinya dalam menghadapi tantangan abad 21, agar dapat mengembangkan kompetensi berupa afektif, kognitif dan psikomotorik secara optimal bagi siswanya.²⁶

Guru sebagai pelaku pendidikan memiliki peran penting dalam mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai kebangsaan atau *nation building*, agar siswa tetap memiliki jiwa nasionalisme yang kuat. Untuk itu di era globalisasi dengan munculnya persaingan bebas dan masuknya budaya luar ke Indonesia, yang menyebabkan terjadinya pergeseran dan perubahan nilai budaya, maka peran guru sangat urgen untuk mengatasi permasalahan tersebut.

²⁶ Fatmawati & Debi Setiawati "Engembangan Kompetensi Guru Sejarah Dalam Menghadapai Tantangan Abad 21" *Jurnal Mitra Pendidikan (JMP)*. 2: 11 (Novembe, 2018), 1260.

2. Hakikat Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Kompetensi Tenaga Pendidik (guru)

Kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Johnson sebagaimana dikutip Sanusi, dkk. (dalam Afroni, 2009),²⁷ mengemukakan ada tiga aspek performansi guru, yaitu; Pertama; Kemampuan profesional yang mencakup; (a) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan dan bahan yang diajarkan itu, (b) penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, (c) penguasaan proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa. Kedua; Kemampuan sosial, mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru. Dan ketiga; Kemampuan personal guru, mencakup; (a) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya, (b) pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru, (c) kepribadian, nilai, sikap hidup, dan penampilan dalam upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi siswanya.

Secara teoritis pengembangan kompetensi guru, dikonsepsikan Idochi.²⁸ memperinci kompetensi profesional guru ke dalam tiga aspek, yaitu; (1) kompetensi kognitif, aspek ini meliputi penguasaan terhadap pengetahuan kependidikan, pengetahuan materi bidang studi yang diajarkan, dan kemampuan mentransfer pengetahuan kepada para siswa agar dapat belajar secara efektif dan efisien, (2) kompetensi afektif, yaitu sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan, dan pandangan seorang guru terhadap kualitas dirinya, (3) kompetensi psikomotorik, meliputi kecakapan fisik umum dan khusus seperti ekspresi verbal dan non verbal.

Raka Joni (dalam Suyanto dan Jihad Hisyam), selanjutnya dikutip oleh Rusdiana & Haryati, mengemukakan tiga jenis kompetensi guru, yaitu:²⁹

a. Kompetensi profesional; memiliki pengetahuan yang luas dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai

²⁷Akhmad Afroni. "Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pembelajaran Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru" *Jurnal FORUM TARBIYAH*. 7:1, (Juni 2009), 90.

²⁸Idochi Anwar, Moh. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2004), 62

²⁹Rusdiana & Haryati. *Pendidikan Profesi Keguruan*, 83

metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya.

- b. Kompetensi kemasyarakatan; mampu berkomunikasi, baik dengan siswa, sesama guru, maupun masyarakat luas.
- c. Kompetensi personal; yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani. Dengan demikian, seorang guru akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran: *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*.

Sebagai pembanding, dari *National Board for Profesional Teaching Skill* (dalam Afroni), telah merumuskan standar kompetensi bagi guru di Amerika, yang menjadi dasar bagi guru untuk mendapatkan sertifikasi guru, dengan rumusan *What Teachers Should Know and Be Able to Do*, didalamnya terdiri dari lima proposisi utama, yaitu:³⁰

- 1) *Teachers are Committed to Students and Their Learning* yang mencakup: (1) penghargaan guru terhadap perbedaan individual siswa, (2) pemahaman guru tentang perkembangan belajar siswa, (3) perlakuan guru terhadap seluruh siswa secara adil, dan (4) misi guru dalam memperluas cakrawala berfikir siswa.
- 2) *Teachers Know the Subjects They Teach and How to Teach Those Subjects to Students* mencakup: (1) apresiasi guru tentang pemahaman materi mata pelajaran untuk dikreasikan, disusun dan dihubungkan dengan mata pelajaran lain, (4) kemampuan guru untuk menyampaikan materi pelajaran (c) mengembangkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara (multiple path).
- 3) *Teachers are Responsible for Managing and Monitoring Student Learning* mencakup: (a) penggunaan berbagai metode dalam pencapaian tujuan pembelajaran, (b) menyusun proses pembelajaran dalam berbagai setting kelompok (group setting), kemampuan untuk memberikan ganjaran (reward) atas keberhasilan siswa, (c) menilai kemajuan siswa secara teratur, dan (d) kesadaran akan tujuan utama pembelajaran.
- 4) *Teachers Think Systematically About Their Practice and Learn from Experience* mencakup: (a) Guru secara terus menerus menguji diri untuk memilih keputusan-keputusan terbaik, (b) guru meminta saran dari pihak lain dan melakukan berbagai riset tentang pendidikan untuk meningkatkan praktek pembelajaran.

³⁰Afroni. "Kompetensi Kepala Sekolah, 92-93.

5) *Teachers are Members of Learning Communities* mencakup: (1) guru memberikan kontribusi terhadap efektivitas sekolah melalui kolaborasi dengan kalangan profesional lainnya, (2) guru bekerja sama dengan tua orang siswa, (3) guru dapat menarik keuntungan dari berbagai sumber daya masyarakat.

Kompetensi Guru dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan PP/No.19 Tahun 2005, yaitu:³¹

- 1) Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum/silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) evaluasi hasil belajar; dan (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (1) mantap; (2) stabil; (3) dewasa; (4) arif dan bijaksana; (5) berwibawa; (6) berakhlak mulia; (7) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (8) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (9) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- 3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (1) berkomunikasi lisan dan tulisan; (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
- 4) Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (1) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (4) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (5) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Secara esensial, ketiga konsep pengembangan kompetensi guru di atas tidak menunjukkan adanya perbedaan yang prinsipil. Letak perbedaannya hanya pada cara pengelompokannya. Isi rincian kompetensi pedagogik yang disampaikan oleh Idoci, menurut

³¹Penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang *Stándar Nasional Pendidikan*.

Raka Joni sudah teramu dalam kompetensi profesional. Sementara dari *National Board for Profesional Teaching Skill* (NBPTS) tidak mengenal adanya pengelompokan jenis kompetensi, tetapi langsung memaparkan tentang aspek-aspek kemampuan yang seyogyanya dikuasai guru.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pengembangan kompetensi menjadi penting dikarenakan peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Sudarwan Danim,³² mengungkapkan bahwa salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum menunjukkan kinerja yang memadai. Michael G. Fullan yang dikutip oleh Suyanto dan Jihad Hisyam.³³ mengemukakan bahwa “educational change depends on what teachers do and think...” Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa perubahan pendidikan bergantung pada penguasaan kompetensi guru.

Dari kedua pandangan tersebut mengindikasikan bahwa penguasaan kompetensi guru sebagai wujud kinerja guru yang memadai sebagai hal yang urgen dan mendesak agar perubahan pendidikan ke arah yang lebih baik di negeri ini menjadi kenyataan. Guru harus harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini.

Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat. Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Disamping itu, guru masa depan harus paham penelitian guna mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang

³²Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia. 2002), 123.

³³Suyanto, Dj. Jihan. *Refleksi dan reformasi Pendidikan Indonesia memasuki Melinium III*, (Yogyakarta: Adi Cita. 2000), 57

dilaksanakannya, sehingga dengan dukungan hasil penelitian guru tidak terjebak pada praktek pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Begitu juga, dengan dukungan hasil penelitian yang mutakhir memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

b. Kompetensi Tenaga Kependidikan (Tenaga Administrasi Sekolah)

Di dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Hal itu dapat disimpulkan bahwa tenaga administrasi termasuk dalam golongan tenaga kependidikan sekolah, dalam hal ini sebagai subjek penunjang penyelenggara pendidikan. Pada bab XI pasal 39 ayat 1 kembali ditegaskan mengenai tenaga administrasi sekolah, yaitu: “Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.”³⁴

Secara garis besar, tenaga administrasi sekolah/madrasah berbekal beberapa kompetensi yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Adapun Kompetensi yang sebaiknya dimiliki ialah kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi teknis, dan khusus untuk kepala tenaga administrasi sekolah disempurnakan dengan kompetensi manajerial.³⁵ Kompetensi-kompetensi tersebut mempunyai beberapa cakupan yang nantinya dapat menjadi acuan tenaga administrasi dalam menjalankan tugasnya.

- a. Kompetensi kepribadian meliputi integritas dan akhlak mulia, etos kerja, mampu mengendalikan diri, mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, fleksibel, teliti, disiplin, kreatif, inovatif, dan tanggung jawab.
- b. Kompetensi sosial meliputi; pelayanan prima, mampu bekerja dalam team, mempunyai kesadaran berorganisasi, menjalin komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan kerja yang baik.

³⁴Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 *Tentang SISDI KNAS (XI:39 (1)*

³⁵Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2008 tentang *Standar Tenaga Administrasi Sekolah.*

- c. Kompetensi teknis ialah kemampuan melakukan administrasi, menyangkut kepegawaian, keuangan, sarpras, humas, persuratan, pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, dan penerapan TIK.
- d. Kompetensi manajerial yang lebih menekankan kepada kepala tenaga administrasi sekolah, yaitu mendukung pengelolaan Standar Nasional Pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mampu mengorganisasikan staf, dan dapat mengelola konflik dengan baik.

3. Prinsip Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Agar pembinaan profesional guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah berhasil baik, kepala sekolah sebagai pembina harus mengikuti prinsip-prinsip, yang disarankan Depdikbud, sejak 1991/1992 (dalam Afroni), Prinsi-prinsip tersebut, antara lain sebagai, berikut:³⁶

a. Memberikan Dorongan

Pembina harus memiliki kepercayaan bahwa guru-guru memiliki potensi untuk mengembangkan dirinya. Karena itu potensi tersebut harus dikembangkan menjadi kemampuan yang nyata. Gejala adanya keinginan untuk mencoba dan memulai sesuatu gagasan oleh guru menunjukkan adanya kesanggupan untuk mengembangkan diri. Perlu diupayakan bagaimana guru-guru memiliki dorongan untuk berprestasi sehingga merasa puas dalam pekerjaannya.

Untuk itu, menurut Idochi diperlukan tujuh pelajar guna mendorong tenaga pendidik bersikap inovatif serta dapat dan mau melakukan inovasi, ketujuh pelajaran itu adalah sebagai berikut:³⁷ (1) Belajar kreatif; (2) Belajar seperti kupu-kupu; (3) Belajar keindahan dunia dan indahny jadi pendidik; (4) Belajar mulai dari yang sederhana dan konkrit; (5) Belajar rotasi kehidupan; (6) Belajar koordinasi dengan orang profesional; (7) Belajar ke luar dengan kesatuan fikiran

³⁶Afroni. "Kompetensi Kepala Sekolah, 93.

³⁷Anwar, Idochi, & Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan, Teori,. Konsep, & Issu.* (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI, 2000), 78.

b. Hubungan kerabat kerja

Hubungan antara guru-guru dengan para pembina hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja. Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dan penyempurnaan proses belajar mengajar khususnya, hubungan antar pengawas dan guru hendaknya dipandang sebagai hubungan antara yang memerlukan bantuan dan yang akan memberi bantuan. Agar yang memerlukan bantuan dan pelayanan merasa puas diperlukan keterbukaan.

Masalah yang dihadapi guru-guru dalam proses belajar dikemukakan secara terbuka. Di pihak lain pengawas dan kepala sekolah harus peka terhadap masalah yang dihadapi guru-guru. Atas dasar hubungan kerja bisa diadakan diskusi atau setidaknya-tidaknya dapat diungkap cara-cara pemecahannya. Dengan demikian terjadi dialog profesional yang terus-menerus. Sikap yang ingin menonjolkan kedudukan sebagai atasan dan menganggap guru-guru sebagai bawahan semata-mata akan melahirkan hubungan yang kaku. Sikap yang demikian kurang menguntungkan bagi terwujudnya dialog profesional.

c. Objektivitas

Pelayanan profesional hendaknya didasarkan pada pandangan yang obyektif. Artinya setiap keadaan yang berhubungan dengan permasalahan proses belajar mengajar harus diterima apa adanya, jangan didasarkan pada perasaan subyektif atau sentimen pribadi. Para pengawas harus berani menyatakan bahwa usahanya tidak berhasil atau berdasarkan alasan-alasan yang dapat diterima. Sebaliknya guru harus berani mengakui, baik kepada dirinya, kepada rekan sejawatnya maupun kepada pembinanya bahwa ia masih menghadapi persoalan-persoalan. Bila pengawas belum memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan suatu masalah, maka sangat bijaksana apabila ia tidak bersikap pura-pura menguasai persoalan tersebut.

d. Hubungan manusiawi

Pelayanan profesional hendaknya didasarkan atas hubungan manusiawi yang sehat. Sebagai manusia biasa guru tidak luput dari kesalahan ataupun kekurangan, asal kekeliruan tersebut tidak dijadikan alasan untuk menyelamatkan diri. Penyimpangan-penyimpangan

yang dilakukan oleh guruguru hendaknya ditangani secara bijaksana, dengan tidak menyinggung martabat kemanusiannya. Guru-guru adalah tenaga profesional yang memerlukan landasan yang dipahami untuk melaksanakan tugasnya. Kesuksesan yang dicapai oleh para guru sekalipun belum berarti hendaknya mendapatkan pengakuan yang wajar dari kepala sekolah atau pengawas sekolah.

D. Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Strategi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, mengacu pada strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, antara lain sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan melalui jalur belajar

Terdapat deretan panjang strategi perubahan SDM melalui jalur belajar yang dapat dilaksanakan di lingkup sekolah. Tetapi, dalam artikel ini hanya akan dimunculkan beberapa yang paling umum dipakai. Berikut adalah cara-cara tersebut :

a. Peningkatan kualifikasi pendidikan

Kualifikasi pendidikan formal yang dipersyaratkan bagi guru SMP rintisan SBI adalah S-1 atau D-4, sedangkan tenaga kependidikan lain adalah D-3 kecuali kepala tata usaha S-1/D-4.³⁸ Peningkatan kualifikasi pendidikan formal, jika demikian, adalah wajib bagi mereka yang belum memenuhi kriteria. Peningkatan kualifikasi pendidikan akan sangat menguntungkan baik kepada individu maupun bagi lembaga. Keuntungan individual diperoleh karena peningkatan kualifikasi pendidikan disamping merupakan agen pencerahan (enlightment agent) bagi guru juga menambah poin untuk kepentingan sertifikasi dan kenaikan jabatan guru dan pangkatnya. Secara institusional, perbaikan kualifikasi pendidikan disamping berarti perbaikan konformitas kriteria SDM juga berarti peningkatan kompetensi SDM yang diperlukan demi mutu proses dan hasil pekerjaan yang diharapkan.

Masalah yang sering muncul dan teramati di lapangan berkaitan dengan pendidikan formal ini adalah sebagai berikut. Menempuh pendidikan relatif makan waktu. Sering juga terjadi pendidikan yang berkualitas berbanding lurus dengan waktu tempuh. Sehingga, justru lembaga pendidikan yang kurang berorientasi mutu menjadi pilihan. Fokus diarahkan pada perolehan ijazah tanpa

³⁸Depdiknas. 2007. *Panduan Pembinaan Sekolah Standar Nasional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMP, 2007). 17.

mempedulikan peningkatan nyata pada kualitas. Jika ini dilakukan, dikhawatirkan maksud peningkatan mutu yang diharapkan tidak akan betul-betul tercapai.

b. Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Diklat umumnya diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi yang memiliki tugas pembinaan terhadap sekolah berkisar mulai dari tingkat Kabupaten/Kota sampai tingkat pusat bahkan tingkat internasional. Berbeda dengan pendidikan formal, diklat bersifat luwes dalam hal waktu. Diklat dapat dilangsungkan dari bilangan jam sampai bilangan bulan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Diklat dapat diselenggarakan dengan materi sesuai dengan kebutuhan atau keinginan sehingga hampir semua fungsi pendidikan di sekolah dapat di-diklat-kan: manajemen, kepemimpinan, proses belajar mengajar, administrasi, dsb. Disamping itu, instruktur diklat dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan. Mereka dapat dipilih dari kalangan akademisi, teknisi, maupun praktisi sehingga diklat dapat bersifat teoritis, teknis, maupun praktis.

Karena keluwesan diklat hampir pada seluruh aspeknya, diklat sering dijadikan jalan keluar untuk mengatasi masalah kualitas SDM. Catatan yang perlu diungkap agar diklat dapat benar-benar menjadi solusi bagi masalah mutu SDM adalah bahwa pelaksanaan diklat hendaknya setia kepada tujuan. Tidak jarang dijumpai diklat dipakai sebagai 'proyek' yang secara ekonomis menguntungkan para penyelenggara sehingga fokus perhatian mereka bukan pada tercapainya tujuan diklat secara efektif. Hasilnya bukan diklat bermutu yang benar-benar menjadi solusi masalah mutu SDM tetapi sebaliknya menurunkan kadar kepercayaan peserta diklat. Kontrol yang ketat dari mereka yang berwenang agar diklat tidak disalahgunakan perlu dilakukan dengan serius.

c. Kursus

Seperti halnya diklat, kursus diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah. Bedanya, diklat diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi sedangkan kursus biasanya oleh organisasi berorientasi laba. Karena berorientasi bisnis, lembaga pengelola kursus umumnya berusaha menjual produk jasanya dalam kualitas maksimal yang dapat mereka tawarkan. Umumnya, harga jasa mereka berbanding lurus dengan kualitas jasa yang mereka tawarkan. Jika tidak, mekanisme pasar akan 'bertindak'. Oleh karena mekanisme pasar ini, memilih lembaga kursus yang bermutu relatif lebih gampang dibanding dengan menentukan kualitas pada sebuah

diklat. Jika kursus menjadi pilihan, yang penting dilakukan adalah penyiapan dana yang sesuai dengan mutu kursus yang dipilih. Yang perlu dilakukan oleh pemakai jasa kursus agar tidak membeli terlalu mahal adalah membandingkan kualitas jasa yang mereka jual dengan jasa sejenis dari penjual lain.

d. In-house training (IHT)

Berbeda dengan diklat dan kursus yang diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah, IHT dilaksanakan sendiri oleh sekolah. Instruktur dapat diambil dari kalangan dalam sekolah atau dari luar sekolah. Karena diselenggarakan oleh sekolah, materi IHT dapat lebih dispesifikasikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sekolah penyelenggaranya. Karena diselenggarakan di sekolah, IHT merupakan kegiatan yang sangat mungkin diikuti oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan karena disamping murah, mereka juga tidak harus meninggalkan tugas dinas mereka. Disamping itu, IHT juga sangat baik untuk menjadi wahana peningkatan penguasaan materi bagi para instruktur dari dalam sekolah karena menjadi instruktur sesungguhnya merupakan cara belajar yang sangat efektif. IHT dapat juga menjadi media untuk mempererat hubungan batin antar warga sekolah sehingga ikatan kekeluargaan bisa menjadi lebih baik. Hasilnya, IHT dapat menjadi forum yang baik untuk membentuk kultur baru sekolah atau memperkuat kultur lama yang dipertahankan.

Untuk menghindari masalah mutu seperti yang diungkap dalam diskusi tentang diklat, penyelenggaraan IHT perlu taat tujuan dan kualitas perlu dijadikan pusat perhatian. Jika, misalnya, penetapan instruktur dari dalam sekolah dirasa kurang mendatangkan efek peningkatan mutu yang memadai, mendatangkan instruktur dari luar dapat menjadi solusinya; atau sebaliknya.

e. Peningkatan Budaya Membaca

Tanpa perlu dibicarakan panjang lebar membaca masih terbukti sebagai cara belajar yang sangat efektif. Bahan dan waktu membaca dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kesempatan yang dimiliki oleh individu. Problem yang paling dominan berkenaan dengan membaca di Indonesia adalah masih rendahnya minat baca dan terbatasnya bahan bacaan. Untuk meminimalisasikan problem ini, para pemimpin kalangan pendidikan hendaknya terus-menerus memotivasi anak buah untuk meningkatkan kebiasaan membacanya.

f. Aktif dalam Mail list

Mail list adalah group e-mail yang biasanya diikuti oleh orang-orang dalam kelompok minat tertentu. Para guru dan tenaga kependidikan di sekolah dapat mengambil keuntungan dengan ikut dalam mail *list internasional: teachers helping teacher*, sebagai contoh, akan sangat membantu guru memperoleh banyak pengetahuan baru di bidang tugasnya. Melalui kelompok ini banyak informasi dapat di sebar luaskan dan banyak masalah mungkin dapat dicarikan jalan keluarnya. Jika ingin membuat mail-list sendiri, diperlukan fasilitator yang berdedikasi tinggi dan tegas dalam menyaring arus informasi yang layak untuk di up-load dalam mail list. Disamping itu, diperlukan pula keaktifan masing-masing anggota dalam sharing informasi, masalah dan jalan keluarnya.

g. Naratif (Narrative)

Naratif berkaitan dengan cerita seseorang tentang pengalamannya kepada orang lain. Walaupun naratif dengan sengaja dapat difasilitasi untuk disampaikan pada pertemuan resmi, naratif umumnya berkembang dalam suasana informal pada waktu luang. Melalui naratif, baik penutur maupun pendengar dapat memperoleh dan mengembangkan pengetahuan.³⁹ Disinilah keunggulan naratif. Sebab, pengetahuan tidak selalu berbentuk pengetahuan ‘resmi’ seperti dalam tradisi akademik, tetapi dapat pula berbentuk ‘*subjugated knowledge*’ [pengetahuan terselubung] seperti ‘*type of knowledge ... in teachers’ conversations either in formal or informal settings*’ [tipe pengetahuan... dalam percakapan guru, baik dalam situasi formal maupun informal].⁴⁰ Percakapan sering didominasi oleh naratif. Karenanya, naratif memainkan peranan pentingnya dalam membentuk dan mentransfer pengetahuan sejak jaman purba.⁴¹

Naratif tidak selalu berisi kisah sukses seseorang. Kisah kegagalan-pun, jika dinaratifkan dapat menjadi sumber belajar yang berharga bagi penutur dan pendengar. Jika naratif tumbuh subur di kalangan personel seprofesi di sekolah, transfer dan penguatan pengetahuan akan terjadi dengan kuantitas dan kualitas yang luar biasa banyak tanpa harus didukung oleh dana mahal oleh sekolah.

³⁹Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. and Zilber, T. *Narrative Research Reading, Analysis, and Interpretation*. Vol. 47, (Sage: Thousand Oaks. 1998), 7.

⁴⁰ Loughran, J., Brown, J., & Doecke, B. (2001). “Continuities and Discontinuities: The Transition from Pre-Service to First-Year Teaching.” *Teachers and Teaching: Theory into Practice*, 7: 7 (April 2011), 111.

⁴¹Martin Kreiswirth “Merely Telling Stories? Narrative and Knowledge in the Human Sciences” *Poetics Today*, 21: 2, (Summer, 2000).295).

Suasana ini relatif gampang dikembangkan sebab *'a man is always a teller of tales* [manusia selalu merupakan penutur cerita].⁴² atau *'people are story tellers by nature'* [orang pada dasarnya adalah penutur cerita].⁴³

Naratif bahkan telah diakui sebagai salah satu metode ilmiah⁴⁴ Yang terpenting untuk dilakukan oleh sekolah agar naratif dapat berkembang adalah, pertama, pengembangan suasana kekeluargaan yang sehat di sekolah dan pemberian kesempatan yang cukup bagi kelompok-kelompok guru/tenaga kependidikan untuk memiliki waktu luang bersama. Yang kedua penciptaan suasana sekolah agar waktu luang sebanyak mungkin digunakan untuk bercerita tentang pelaksanaan pekerjaan. *'Nothing is more credence to a teacher than the word of another teacher'* [Tidak ada yang lebih dapat dipercaya oleh seorang guru kecuali kata-kata sesama guru].⁴⁵ Selanjutnya Weller. menambahkan 'saling hubungan antara teman lebih banyak berpengaruh dalam meningkatkan kualitas daripada model instruksional seperti lokakarya, seminar atau program pengembangan staf'⁴⁶.

2. Strategi pengembangan melalui manajemen dan kepemimpinan perubahan

a. Perubahan melalui Transformasi Standar Kelompok

Sosiolog Amerika Serikat pertengahan abad 20 Kurt Lewin menyatakan bahwa perubahan akan lebih berhasil jika dilakukan dalam kelompok. Agar terjadi perubahan, harus ada transformasi standar kelompok yang diterima dan seyogyanya dilakukan bersama-sama.⁴⁷ Sayangnya, kondisi ideal seperti itu tidak tipikal. Yang umum terjadi, menurut Weller adalah terbaginya sikap anggota kelompok terhadap perubahan yang sedang diperkenalkan.

Hasil penelitian Hoy and Miskel (1991) dalam dalam Weller,⁴⁸ menunjukkan bahwa sikap anggota kelompok terhadap perubahan terbagi sesuai dengan kecenderungan kurva normal (bell shaped curve), yakni 2,5% *innovators*, yakni mereka yang selalu

⁴² Kreiswirth, Kreiswirth "Merely Telling Stories? .293

⁴³ Lieblich et al., 1998, *Narrative Research Reading*. 7

⁴⁴ Kreiswirth "Merely Telling Stories? .295.

⁴⁵ Weller, D. M. *Biological control of soilborne plant pathogens in the rhizosphere with bacteria*. (Annual Review Phytopathology 26.1988),.4.

⁴⁶ Weller, *Biological control of soilborne*, .5.

⁴⁷ Lewin, K., Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues* 2: 34. (Juni, 1985), .210.

⁴⁸ Weller, *Biological control of soilborne*, 27.

siap mengadopsi sesuatu yang baru demi perbaikan 13.5% *early adopters*, yaitu seperti para inovator, gampang tidak puas dengan status quo dan senang mencari sesuatu yang baru, 34 % *early majority*, ialah mereka yang terbuka terhadap sesuatu yang baru, 34% *late majority*, adalah mereka yang skeptis dan enggan berubah dan 16% *late adopters*, adalah mereka yang memiliki pola pikir negatif terhadap perubahan dan menjadi benteng anti perubahan,.

Oleh karena fenomena ini, agar perubahan berhasil dilaksanakan diperlukan dua hal. *Pertama*, keyakinan bahwa standar lama sudah tidak layak lagi dipertahankan dan harus ditinggalkan menuju standar baru.⁴⁹ *Kedua*, diperlukan pemimpin perubahan yang kuat agar mayoritas anggota kelompok dapat diyakinkan.⁵⁰

Jika mayoritas anggota kelompok sudah berubah, kelompok resistant pada akhirnya mungkin akan mengikuti juga sebab bagaimanapun mereka tidak akan merasa nyaman berada di luar standar kelompok.⁵¹ Jika standar baru sudah tercapai melalui sebuah proses perubahan, manajemen sekolah perlu menghentikan proses perubahan itu sampai standar tersebut menjadi mantap dan menjadi budaya baru (freezing).⁵² Ini perlu dilakukan agar tidak terjadi bounch back [pantulan kembali] ke praktik lama.⁵³

Dengan adanya proses yang diharapkan terjadi di atas maka dapat timbulnya perubahan suatu kelompok menuju perkembangan kualitas pendidikan yang maju sesuai dengan perubahan zaman.

b. Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya orang cenderung nyaman berada pada status quo (Evans, 1996, h.26) oleh karenanya agar terjadi perubahan diperlukan kepemimpinan yang kuat dengan tipe yang sesuai untuk itu. Salah satu tipe kepemimpinan yang cocok untuk ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional bukan hanya berpihak pada perubahan tetapi berintikan perubahan itu

⁴⁹Evans, L.T., *Crop Evolution, Adaptation and Yield*. (Cambridge: University, 1996), 57.

⁵⁰Weller, *Biological control of soilborne*, .27.

⁵¹Lewin, K., *Action Research and Minority*, 215.

⁵²Weller, *Biological control of soilborne*, 210

⁵³Benson, Eric, & Steele, G, Ric. *Locus of Control*. *Encyclopedia of Human Development*. SAGE Publications. 10:5 (May, 2003). 3.

sendiri. Tipe inilah yang disarankan oleh Ditjen.Mandikdasmen untuk diterapkan di sekolah rintisan SBI.⁵⁴

Istilah “transformational’ leadership diusulkan oleh Bass sebagai pengganti dari istilah ‘transforming’ leadership yang diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978.⁵⁵ Oleh Burns, istilah *transforming* digunakan sebagai nama sebuah ujung ekstrim garis kontinum yang mengilustrasikan tipe kepemimpinan dengan ujung lain bernama transaksional.⁵⁶ Kepemimpinan transaksional adalah gaya memimpin yang ditandai dengan ciri: apabila pengikut melaksanakan tugas dengan benar mereka akan mendapatkan sesuatu sebagai imbalannya.⁵⁷

Adapun kepemimpinan tranformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan yang jelas dan bagaimana membawa pengikut untuk mencapainya.⁵⁸ Jika kepemimpinan transformasional diterapkan di sekolah, proses transformasi dilakukan melalui tahap: 1) melihat kondisi nyata/kondisi obyektif sekolah, 2) menetapkan kondisi yang diinginkan, 3) menetapkan besarnya tantangan dengan cara membandingkan kondisi obyektif dengan kondisi yang diinginkan, dan 4) bergerak dari kondisi nyata menuju kondisi yang diinginkan.⁵⁹

c. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management/TQM)

Kegagalan yang umum terjadi pada manajemen perubahan, menurut Weller and Hartley disebabkan oleh sebuah alasan fundamental yakni *‘fragmented programmes and approaches lack a coherent systematic plan or structured process to implement ... reforms’* [program yang terfragmentasi, pendekatan kekurangan rencana sistematis yang koheren atau proses terstruktur untuk mengimplementasikan ... reformasi].⁶⁰ Oleh karena itu, untuk menghindari kegagalan tersebut, mereka menyarankan agar sekolah

⁵⁴ Depdiknas. 2007. *Instrumen Penilaian Program Kerja Rintisan sekolah mandiri di SMA*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah, (Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA. 2007), 14.

⁵⁵ Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.. *Multifactor Leadership. Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden. 1995), 466.

⁵⁶ Bass, *Multifactor Leadership*. .466.

⁵⁷ Bass, *Multifactor Leadership*. .466.

⁵⁸ Depdiknas. 2007. *Panduan Pembinaan Sekolah* . 14.

⁵⁹ Depdiknas. 2007. *Panduan Pembinaan Sekolah* . 16.

⁶⁰ Weller, *Biological control of soilborne*, 212.

melakukan perencanaan yang jelas yang berdasarkan pola pikir yang terstruktur dan sistematis.⁶¹ Intinya, seluruh aspek manajemen: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan segala yang berkaitan dengan itu, dilaksanakan secara menyeluruh dan terpadu dengan berorientasi kepada mutu.

Dari karya Weller dan Hartley ini, dapat ditarik pengertian bahwa TQM adalah upaya sistematis yang menyeluruh dan sungguh-sungguh untuk mengintervensi setiap unsur dalam sistem pendidikan sehingga seluruh aspek memenuhi standar mutu yang ditetapkan. The International Standard Organisation (ISO), mendefinisikan TQM sebagai *“a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society.”*⁶². (pendekatan manajemen untuk sebuah organisasi, yang dipusatkan pada kualitas, berdasarkan partisipasi seluruh anggotanya dan diarahkan pada sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan keuntungan kepada seluruh anggota organisasi dan masyarakat].

Berdasarkan dua pengertian di atas, dapat dideduksikan bahwa upaya sistematis yang menyeluruh dan sungguh-sungguh dalam TQM untuk mengintervensi setiap unsur dalam sistem pendidikan sehingga seluruh aspek memenuhi standar mutu yang ditetapkan, ditujukan untuk mencapai sukses jangka panjang dan dilakukan bersama-sama oleh seluruh warga sekolah.

Disini terjadi proses rekursif; yakni, agar mampu menyelenggarakan TQM, sekolah harus menyiapkan SDM yang berkualitas pada semua lapisan agar intervensi terhadap seluruh aspek dalam sistem pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan. Dengan kata lain, SDM diubah dulu agar TQM dapat dijalankan. Sebaliknya, penerapan TQM di sekolah adalah cara yang baik untuk meningkatkan kualitas SDM sebab SDM yang tidak mengikuti perubahan itu akan tertinggal. Proses ini akan berhasil dengan syarat pelaksanaan TQM disepakati oleh seluruh warga sekolah dan bersifat partisipatif; bukan paksaan. Pengikut mau berubah karena mereka menginginkannya, bukan karena terpaksa.⁶³

⁶¹ Weller, *Biological control of soilborne*, 217.

⁶² Weller, *Biological control of soilborne*, 225.

⁶³ Evans, *Crop Evolution, Adaptation and*. 171.

Weller dan Hartley, menyarankan agar TQM tidak mengalami kegagalan, sekolah perlu melakukan hal-hal berikut:⁶⁴

- 1) Lakukan intervensi terhadap masukan mentah, yakni calon siswa baru, dengan cara menyelenggarakan program untuk menyiapkan mereka mengikuti PBM yang berkualitas. Ini yang disebut Dit. PSMP sebagai program "bridging course"
- 2) Untuk menghindari pengaruh buruk yang menghambat TQM, ciptakan budaya kerja, tetapkan visi dan misi bersama, dan jadikan 'continuous improvement' sebagai norma sekolah.
- 3) Kerucutkan tujuan pendidikan dari tujuan yang terlalu luas menjadi tujuan pendidikan di sekolah tersebut secara spesifik.
- 4) Jangan berfokus pada hasil kerja jangka pendek, misalnya hasil ujian, tetapi harus ada komitmen terhadap tujuan jangka panjang (commitment to constancy of purpose).
- 5) Evaluasi terhadap performa siswa harap didasarkan pada harapan pelanggan (orang tua siswa/ dunia kerja).
- 6) Dengarkan pelanggan, dan usahakan memenuhi harapan-harapan mereka agar mereka mau mendukung sekolah.
- 7) Ciptakan cara mengembangkan dan mengelola SDM untuk mengatasi kekurangan SDM yang bermutu.
- 8) Bangunlah sistem yang tidak memungkinkan lagi menghasilkan hasil yang tidak bermutu.

Sekali lagi, perlu penegasan disini dalam penerapan TQM terjadi proses rekursif. Untuk melaksanakan TQM diperlukan SDM berkualitas; dan di sisi lain, SDM berkualitas akan terdorong dengan penerapan TQM.

d. Perubahan karena Penerapan Teknologi

Evans mensinyalir, '*virtually every aspect of our existence has been tranformed by technology, by the revolution of computing, [and] by mass communication*' [hampir setiap aspek keberadaan kita telah berubah karena teknologi, revolusi komputasi, dan komunikasi

⁶⁴ Weller, *Biological control of soilborne*, 228.

massal].⁶⁵

Jika kita setuju bahwa pengaruh pemakaian teknologi utamanya teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap perubahan gaya dan kualitas hidup termasuk dalam kehidupan berorganisasi sangat kuat, maka tidak terlalu sulit bagi kita untuk percaya bahwa penerapan TIK dapat dijadikan strategi untuk mengubah SDM di sekolah. Seperti halnya pada penerapan TQM, juga terjadi proses rekursif dalam aplikasi TIK di sekolah. Agar TIK dapat diaplikasikan dengan maksimal, diperlukan SDM yang bermutu. Sebaliknya, penggunaan TIK secara sungguh-sungguh akan membantu meningkatkan kualitas SDM.

e. Pengembangan Kompetensi dalam rangka peningkatan kemampuan profesional

Tuntutan agar guru memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, maka menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan strategi atau upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Strategi tersebut dapat dikakukan melalui:⁶⁶

1) Peningkatan kemampuan profesional

Menyadari akan kenyataan tidak sesederhana tersebut, pemerintah berupaya untuk memperbaiki sistem dan mutu pendidikan dengan jalan memperkenalkan sistem pembinaan profesional kepada para guru, kepala sekolah, pengawas kepala sekolah dan pembina lainnya. Sistem tersebut lebih menekankan kepada pembinaan dalam rangka peningkatan kemampuan profesional pengelola pendidikan, dalam hal ini pimpinan satuan pendidikan yakni kepala sekolah.⁶⁷

2) Optimalisasi peran kepala sekolah

Sejalan dengan itu, Idochi dan Yayat Hidayat Amir,⁶⁸ menegaskan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Upaya peningkatan kompetensi profesional guru dapat dilakukan melalui optimalisasi peran kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran.

⁶⁵Evans, *Crop Evolution, Adaptation and*. 172.

⁶⁶Afroni. “Kompetensi Kepala Sekolah, 93.

⁶⁷Madyo Eko Susilo.2003. *Supervisi Pengajaran dalam Latar Budaya Jawa*, (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003),12

⁶⁸Anwar, Idochi, & Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep, & Issu*. (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI, 2000), 78.

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.

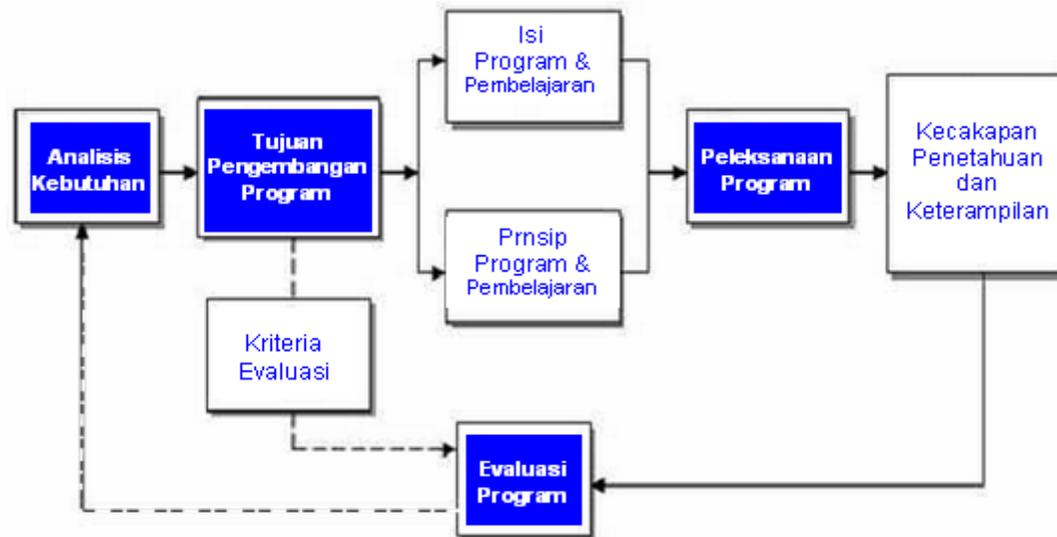
3) Kunjungan Kelas

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 Strategi 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:⁶⁹

⁶⁹ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru: Konsep, Teori dan Model*, (Bandung: Itapustaka Media Perintis, 2012). hlm. 110



Gambar 8.1

Model Alternatif Stregi Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sumber: Werther ann Davis, 1996

Gambarang 8.1, mengidikasikan 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).

b. Menetapkan Tujuan

Penentuan tujuan yang jelas merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Tanpa tujuan yang jelas, maka upaya mendesain program-program pelatihan dan pengembangan merupakan suatu hal yang sulit. Selain itu adanya tujuan yang jelas akan mempermudah dalam hal pengukuran hasil yang diharapkan sekaligus mengukur keberhasilan suatu program pengembangan.

c. Pelaksanaan/Implementasi Program

Pelaksanaan/Implementasi/operasi adalah melaksanakan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga profesional.

d. Evaluasi Program

Evaluasi adalah mengarahkan kegiatan evaluasi untuk melihat kinerja administrasi dan rasional metode/teknik yang digunakan selama program pengembangan diimplementasikan. Pada dasarnya untuk mengetahui bagaimana implementasi pengembangan dilihat dari jalur yang tidak menyimpang, dari yang direncanakan.

Jadi keempat fase tersebut hendaknya diimplementasikan oleh pemegang jabatan (pimpinan) dengan menentukan posisi jabatan yang ditetapkan sebagai lokasi pengembangan. Setelah posisi jabatan disetujui menjadi kebutuhan yang diprioritas untuk dijadikan kebijakan dalam rangka mengisi formasi sekaligus memperoleh tenaga-tenaga terampil dan cakap melaksanakan tugas, maka dianalisis kebutuhan.

PRT 9

PENGEMBANGAN KARIR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep prinsip Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Prinsip Dasar, dan Kebijakan Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Dimensi Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Manajemen Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

TOPIK BAHASAN

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

¹ Tim Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas, 2008), 643

Menurut Ruky (dalam Megita)², karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan seseorang (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan inteprestasi 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;

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنشِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah [9]:105)

Allah SWT memposisikan Manusia sebagai hamba dan wakil Allah (khalifah) secara bersamaan.³ Sebagai hamba Allah, Manusia wajib dan tunduk patuh pada syariat yang bersifat normatif, bagaimana hukum mengatur pribadi Muslim dalam beragama dan berkarya. Syariat normatif yang dimaksud adalah Al Qur'an dan *Sunnah*.

Sebagai *khalifah fil ardi*, manusia dituntut mempunyai kreativitas untuk senantiasa menggapai kehidupan yang lebih sejahtera. Akal dituntut lebih kreatif untuk mengemban amanah *khalifah*, sedangkan ketaatan lebih dominan untuk mengemban amanah sebagai *abdillah*. Sebagaimana firman-Nya;

وَتَقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "...dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan *khalifah* di muka bumi.” (QS.

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.

³ Abdul Kodir. *Manusia dan Pendidikan: Persepektif Al-Qur'an*. (Bandung: Simbiosis Reka Utama Media, 2019), 82.

Al-Bqarah [2]: 30).

Para ahli mendefinisikan “pengembangan karir”, diantaranya Sunyoto,⁴ menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah salah satu fungsi dari manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai (performance appraisal).

Menurut Handoko, Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.⁵ Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya.

Untuk hal itu, Mangkunegara,⁶ menegaskan bahwa Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, kurangnya anggaran kantor sebagai penunjang pengembangan karir pegawai menjadikan penghambat pengembangan karir pada pegawai. Sehingga pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

2. Unsur-unsur dan Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM yang dimiliki instansi dalam hal ini adalah karyawan sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan karir yang dirancang dengan baik memiliki unsur-unsur sebagai berikut:⁷

a. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri.

⁴ Danang Sunyoto. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service. 2015), 77

⁵ Handoko, T. Hani, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 17, (Yogyakarta. BPFE-UGM),121,

⁶Mangkunegara, A A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2009), 141

⁷ Flippo, Edwin, *Manajemen Personalia*, Edisi 9, (Jakarta: Erlangga, 1997), 273

- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan kesempatan-kesempatan karir
- c. Menghubungkan kebutuhan dan kemampuan dari karyawan dengan kesempatan karir yang ada.

Dalam upaya mengembangkan karir, pegawai harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Lebih spesifik tujuan dari pengembangan karir adalah sebagai berikut;⁸

- a. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan
- b. Untuk mengungkapkan potensi pegawai
- c. Untuk mendorong pertumbuhan
- d. Untuk mengurangi penimbunan
- e. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai
- f. Untuk meningkatkan karir.

Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir para karyawan didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebab semakin efektif dan efisiennya karyawan bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/ perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah sebagai berikut:⁹

- a. Prestasi kerja
- b. Kebijakan organisasi
- c. Pembimbing dan sponsor
- d. Pendidikan

⁸ Handoko *Manajemen Personalia*: 123,

⁹ Sondang Sagian P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 86

- e. Kesetiaan pada organisasi
- f. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia.

B. Prinsip Dasar, dan Kebijakan Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Prinsip Dasar Pengembangan Karir

Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri. Untuk hal itu, menurut Edwin B. Flippo ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karir, yaitu: ¹⁰

a. Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antar pribadi, antar kelompok dan emosional.

b. Kemampuan fungsional teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaan administratif tidak cocok baginya

c. Keamanan

Keamanan dalam pengembangan karir adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri.

d. Kreatifitas

Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru

¹⁰ Flippo, Edwin, *Manajemen Personalia*, 275

e. Otonomi-independensi

Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya .

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha dalam mengembangkan, memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan memposisikan mereka pada suatu jabatan sesuai dengan kemampuan yang diperlihatkannya.

2. Pengembangan Karir dalam inspirasi Islam

Prinsip dasar pengembangan karir dalam inspirasi Islam dapat diambil dari Al Qur'an:

a. Setiap makhluk pasti diberi fasilitas kehidupan

Allah SWT menjamin bahwa setiap makhluk pasti diberi fasilitas kehidupan. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat Al Hijr, 23;.

وَإِنَّا لَنَحْنُ نُحْيِي وَنَمِيتُ وَنَحْنُ الْوَارِثُونَ

Artinya: "Dan sesungguhnya benar-benar Kami-lah yang menghidupkan dan mematikan dan Kami (pulalah) yang mewarisi. (QS Al Hijr [15]: 23).

b. Derajat manusia

Allah SWT mengakui derajat dan martabat manusia, serta telah menyediakan fasilitas selengkapnya agar manusia hidup secara bermartabat Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra; 70;.

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى
كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya: "Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan. (QS. Al-Isra [17]::70)..

c. Ada persamaan hak berkarir antara pria dan wanita

Ketiga, ada persamaan hak berkarir antara pria dan wanita, semua akan diberi pahala yang sama saat mampu menunaikan kebajikan. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa :124;

وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal-amal saleh, baik laki-laki maupun wanita sedang ia orang yang beriman, maka mereka itu masuk ke dalam surga dan mereka tidak dianiaya walau sedikitpun. (QS.An-Nisa [4]:124).

d. Menekuni suatu karir memerlukan ilmu

Menekuni suatu karir kerja memerlukan ilmunya, Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat Al-Ira, 36;.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban” (QS. Al-Ira [17]: 36).

e. Karir ditujukan juga untuk menggapai kesejahteraan

Karir ditujukan juga untuk menggapai kesejahteraan dan menolak petaka. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat At-Tahrim, 6:.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan”. (QS, At-Tahrim [66]:6).

f. Karir sebagai Anugrah

Allah telah menganugrahkan segala yang ada di bumi ini untuk fasilitas karir . Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur'an Surat Al-

Baqarah 29:.

هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ ۗ
وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Dialah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. Dan Dia Maha Mengetahui segala sesuatu”. (QS. Al-Baqarah [2]:29).

g. Karir fitrah yang berkenaan dengan dorongan

Hal fitrah yang berkenaan dengan dorongan untuk berkeluarga, memiliki usaha dijamin oleh Allah SWT dalam Al-Qur’an Surat Ali ‘Imran 14:.

زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ
وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ

Artinya: “Dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, yaitu: wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup di dunia, dan di sisi Allah-lah tempat kembali yang baik (surga)” (QS. Ali ‘Imran [3]:14).

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha dalam mengembangkan, memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan memposisikan mereka pada suatu jabatan sesuai dengan kemampuan yang diperlihatkannya.

3. Kebijakan Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berberapa kebijakan pemerintah terkait dengan pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan, diantaranya:

a. UU. No. 20 Tahun 2003

Upaya peningkatan kualitas pendidikan dari tahun ke tahun selalu menjadi program pemerintah. Salah satunya dengan ditetapkannya UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kualitas pendidikan ditentukan oleh penyempurnaan integral dari seluruh komponen pendidikan seperti kualitas guru, penyebaran guru yang merata, kurikulum, sarana dan prasarana yang memadai, suasana PBM yang kondusif, dan kualitas guru yang meningkat dan didukung oleh kebijakan pemerintah. Guru merupakan titik sentral peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar. Oleh sebab itu peningkatan profesionalisme guru merupakan suatu keharusan.

b. UU No. 14 tahun 2005

Dalam UU No. 14 tahun 2005, kata profesional diartikan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah peningkatan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru, dan masalah tambahan. Sejalan dengan itu, ke depan beberapa kebijakan yang digariskan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan meningkatkan mutu guru khususnya, antara lain mencakup hal-hal berikut: ¹¹

- 1) Melakukan pendataan, validasi data, pengembangan program dan sistem pelaporan pembinaan profesi pendidik melalui jaringan kerja dengan P4TK, LPMP, dan Dinas Pendidikan.

¹¹Mufathonah. *Analisis Pengembangan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam di Kota Malang*, Tesis (Malang, UIN Malang 2016), 33
Part 9 Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- 2) Mengembangkan model penyiapan dan penempatan pendidik untuk daerah khusus melalui pembentukan tim pengembang dan survey wilayah.
- 3) Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan pendidik.
- 4) Meningkatkan kapasitas staf dalam perencanaan dan evaluasi program melalui pelatihan, pendidikan lanjutan dan rotasi.
- 5) Mengembangkan sistem layanan pendidik untuk pendidikan layanan khusus melalui kerja sama dengan LPTK dan lembaga terkait lain.
- 6) Melakukan kerja sama antar lembaga di dalam dan di luar negeri melalui berbagai program yang bermanfaat bagi pengembangan profesi pendidik.
- 7) Mengembangkan sistem dan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui pembentukan tim pengembang dan tim penjamin mutu pendidikan.
- 8) Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

C. Dimensi Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan karier pengawai/Apartur Sipil Negara (ASN) harus mempertimbangkan beberapa kompetensi yaitu: (a). Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. (b). Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. (c). Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Atas dasar itu maka Diklat Pengembangan Pendidik dan Tenaga

kependidikan dilaksanakan atas dasar peraturan dan perundang-undangan, yang berlaku:¹²

Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan perusahaan dan pegawai, maka pihak perusahaan sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Kegiatan pengembangan karir yang dijalankan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan kegiatan pengembangan karir dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, promosi; dan mutasi. Menurut Handoko ada tiga, Dimensi pengembangan karir yaitu sebagai berikut:¹³

1. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk disebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

¹² Suhanda. "Diskursus Peningkatan Kompetensi Dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Program Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan" *Jurnal Ilmiah Kediklatan*, 3.2 (Desember, 2018), 414.

¹³ Handoko *Manajemen Personalia*: 127,

D. Manajemen Pogram Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Manajemen Pengembangan Karir

Manajemen karir (career management), sebabagaimana dikonsepsikan Simamora (dalam Rusdiana),¹⁴ adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Adapun manajemen pengembangan karir sumber daya manusia di lembaga pendidikan adalah salah satu wujud kepedulian manajer terhadap karir (personalia) para pegawainya. hal ini bertujuan untuk mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan islam (pegawai) secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.¹⁵ Meskipun seorang manajer tidak memantau setiap harinya, namun manajer tidak meninggalkan tugas dan kewajibannya. Manajer menugaskan kepada badan kepegawaian yang sesuai dengan tugas memanajemen pengembangan karir tersebut.

a. Perencanaan Pengembangan Karir

Perencanaan karir merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karir pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual dan perencanaan karir organisasional. Sperti ditegaskan Mondy, (dalam Badriyah) bahwa perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. ¹⁶,

a. Perencanaan Karir di Tingkat Organisasi

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut:

(a) Profil Kebutuhan Pegawai

Semua organisasi mempunyai dinamika tersendiri dalam hal mobilitas pegawai-pegawainya. Pegawai baru datang, pegawai lama

¹⁴A. Rusdiana, *Manajemen Sumberdaya Manusia: untk meraih Keunggulan Kompetitif*. (Bandung: Arsad Press, 2013), 97

¹⁵Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*,. (Yogyakarta: Teras, 2009), 47

¹⁶Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (cet ke-3)* (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 199.

pergi, dipromosikan, direlokasikan, dipensiunkan, pindah, dan seterusnya. Jelas, dinamika ini harus dicatat dan dipetakan agar mudah dibaca setiap kali diperlukan. Pemetaan itu sendiri ada dua macam, yaitu pemetaan deskripsi (catatan kuantitas pegawai) dan pemetaan normatif (kualitatif).

Perlu diingat kembali, profil kebutuhan pegawai adalah gambaran (kuantitatif dan kualitatif) pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Apa yang “diperlukan” ini adalah perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apa yang seharusnya ada. Jadi, jika saat ini terdapat 35 pegawai padahal organisasi membutuhkan 55 pegawai maka profil (kuantitatif) kebutuhan pegawai adalah 20 pegawai.

Untuk mengetahui profil kebutuhan inilah maka dinamika perubahan profil pegawai harus dipetakan. Salah satu caranya adalah dengan membuat Matriks Transisi yang contohnya seperti pada tabel 9.1, berikut:

Tabel 9.1.
Profil Rotasi Pegawai PT XYZ
(Oktober 2018)

	M	S	K	Exit
Manajer (M)	.80	.00	.00	.20
Supervisor (S)	.10	.80	.05	.05
Koordinator (K) .00	.00	.05	.80	.15

Sumber: Mila Badriyah, 2019 (dimodifikasi)

Dari matriks di atas kita mendapat beberapa informasi. Pertama, per Oktober 2018, jumlah manajer yang tetap di posisinya saat ini adalah 80%. Yang keluar (mungkin keluar perusahaan atau keluar dari departemennya) adalah 20%. Kedua, ada 10% *supervisor* yang naik jabatan menjadi manajer; 80% *supervisor* tetap diposisinya saat ini; 5% *supervisor* turun menjadi koordinator; dan sisanya (5%) keluar. Ketiga, terdapat 5% koordinator yang naik menjadi *supervisor*; 80% koordinator tetap diposisinya saat ini, dan 15% sisanya keluar. Matriks Transisi juga bisa berbentuk seperti contoh pada tabel 9.2, berikut:

Tabel 9.2
Profil Rotasi Pegawai PT XYZ
(Oktober 2018- Oktober 2019)

Oktober 2019		Pekerjaan							Exit	
Oktober 2018	A	B	C	D	E	F	G	H		
Pekerjaan	A	60								40
	B	15	75							10
	C	05	15	60						20
	D			30	50					20
	E					85				15
	F		05			10	70			15
	G			05		05	15	60		15
	H						05	25	55	15

Sumber: Mila Badriyah, 2019 (dimodifikasi)

Sumber: Mila Badriyah, 2019 (dimodifikasi)

Dari matriks diatas kita mendapatkan informasi, bahwa selama satu tahun (Oktober 2018-Oktober 2019) terdapat 60% pegawai yang tetap pada posisi pekerjaan A, sedangkan 40% lainnya keluar. Sementara itu, terdapat 15% pegawai pindah dari pekerjaan B ke pekerjaan A; 75% tetap di pekerjaan B, dan 10% sisanya keluar. Selanjutnya, ada 5% pegawai yang pindah dari pekerjaan C ke pekerjaan A; 15% dari C keB; 60% tetap di C; dan 20% sisanya keluar. Demikian dan seterusnya.

Adanya pemetaan profil pegawai, maka proses perencanaan karir pegawai diharapkan dapat berjalan lebih cepat dan lancar. Paling tidak, kita mengetahui dengan cepat berapa orang pegawai yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, dalam periode tertentu. Ini akan dijadikan dasar untuk memprediksi jumlah pegawai yang harus dipersiapkan untuk menduduki posisi jabatan tertentu.

Pada contoh matriks di atas, misalnya, kita mengetahui bahwa terdapat kekurangan pegawai sebesar 40% untuk pekerjaan A, dan kekurangan 25% untuk pekerjaan B.

Dalam perusahaan yang memiliki *Turn Over* (perpindahan pegawai) cukup tinggi, matriks diatas amat sangat berguna untuk melacak perpindahan tersebut. pada kasus-kasus tertentu, pemetaan itu tidak hanya harus direvisi setahun sekali, namun bahkan beberapa bulan sekali.

Pemetaan kebutuhan pegawai adalah satu hal, sedangkan cara-cara memenuhi kebutuhan tersebut adalah hal lain lagi. Dalam hal ini kebutuhan pegawai; antara lain adalah melalui penarikan (rekrutmen) pegawai baru, relokasi pegawai dari unit ke unit lain, menyesuaikan beban kerja dengan pegawai yang ada, memsubkontrakkan pekerjaan ke lembaga lain, menambah beban kerja sampai ambang batas tertentu, dan sebagainya.

(b) Deskripsi Jabatan

Selain membuat profil kebutuhan pegawai, organisasi juga harus membuat deskripsi jabatan/pekerjaan. Pembuatan deskripsi jabatan ini cukup rumit (sedikit banyak sudah dibahas di bab dua). Namun pada prinsipnya, sebuah organisasi seharusnya mempunyai daftar untuk semua jenis pekerjaan/jabatan tersebut, lengkap dengan persyaratan untuk mengerjakannya (*job requirement*).

(c) Peta Jalur Karir

Peta jalur karir adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan (Job title) beserta alur-alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta-peta ini, pegawai akan segera tahu dan mengerti masa depan karirnya sendiri.

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai).

Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian,

kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus.

Dalam organisasi yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Di lingkungan pegawai negeri, misalnya, dikenal jalur karir struktural dan fungsional. Seorang dosen di perguruan tinggi, sebagai ilustrasi, boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menjadikan ketua jurusan, ketua program, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor, dan bahkan rektor. Namun, walaupun ia tidak menuduki jabatan struktural tertentu, dosen tersebut masih mempunyai kesempatan untuk meniti karir di jalur fungsional, dari Asisten Ahli sampai ke tingkat tertinggi yaitu Guru Besar.

Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu atau ke jenjang fungsional tertentu telah ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif (cumulativ credit point, CCP).

(d) Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai

Karir pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Karena itu, kinerja pegawai harus dinilai secara akurat. Untuk kepentingan perencanaan karir diperlukan suatu mekanisme penilaian yang jelas.

b. Perencanaan Karir Individual Pegawai

Perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bagi pegawai, bila tidak ada sangkut pautnya dengan karir si pegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karir ditingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karir ditingkat individu pegawai. Pada dasarnya tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai tersebut dimasa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat dicapai secara efektif-efisien.

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
Kemapanan dan atau kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan yang menantang Pengembangan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu (spesialisasi) Pengembangan inovasi dan kreativitas Pindah 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"> <i>Updating</i> keterampilan teknis yang pernah dikuasai Pengembangan ketrampilan manajerial 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 dialami 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 bersifat 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 (dimodifikasi)

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

(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:

- (a) 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.
- (b) Siapa saya ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab:
- (c) Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
- (d) Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud untuk membantu pegawai memformulasikan cita-citanya sendiri secara realistis. Ia dibantu untuk menjawab: Apakah dengan kemampuan yang saya miliki ini, saya tanpa sadar mendambakan

¹⁷Jaja Jahari *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 157.

sesuatu yang terlalu muluk ? Apakah justru cita- cita saya terlalu rendah ? Pesimis ? Kurang ambisius ?

- (e) Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya? Pertanyaan ini mendorong pegawai untuk berpikir lebih realistis dan praktis. Ia dituntut untuk memilih. Ia dituntut untuk menentukan nasibnya sendiri. Apakah saya cocok bekerja dilapangan yang membutuhkan keterampilan keterampilan teknis? Apakah saya cukup punya bakat dan kemauan untuk bekerja “ dibelakang meja”, untuk memikirkan hal- hal yang teoritis dan konseptual ?
- (f) Jabatan apa yang paling cocok untuk saya ? Pertanyaan ini sudah menjurus ke jabatan-jabatan yang ada didalam organisasi tempat si pegawai bekerja. Cocokkah saya staf marketing ? Atau saya justru lebih cocok bekerja sebagai staf keuangan dan sebagainya.

(2) Analisis Peran – Kompetensi

Yang dimaksud dengan analisis peran – kompetensi disini adalah analisis untuk mengetahui peran (atau jabatan) apa yang paling sesuai untuk seorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasai oleh si pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasai. Contoh peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, misalnya, antara lain:

- Evaluator
- Fasilitator tim
- Konselor
- Penulis bahan ajar
- Instruktur
- Manajer diklat
- Pemasar (marketer)
- Spesialis media
- Analisis kebutuhan diklat
- Administrator program
- Perancang program
- Perencanaan strategis
- Penganalisis tugas
- Peneliti
- Pengembang kurikulum

Contoh kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh orang-orang yang mempunyai peran di atas, misalnya :

- Pengetahuan tentang pendidikan orang dewasa
- Keterampilan kompueter
- Pengetahuan dalam pengembangan kurikulum

- Keterampilan komunikasi
- Kemampuan meneliti
- Kemampuan menulis bahan ajar

Melalui analisis peran-kompensasi ini, pegawai digiring untuk melihat prospek karirnya sendiri, serta mengkaji secara jujur dan kritis, kompensasi apa saja yang sudah dia kuasai, dan kompetensi mana saja yang belum dia kuasai, dalam rangka menjalankan peran-peran yang ada.

(3) Pemetaan Karir Individu

Jika analisis kebutuhan karir individu sudah dilakukan, maka hal ini diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang seorang pegawai. Jika hal ini telah tercapai, maka “peta kerier” pegawai tersebut seharusnya sudah dapat dibuat.

Jadi, pemetaan karir individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan di pegawai itu untuk memangku jabatan tertentu.

Dalam sebuah peta kerier, seorang pegawai dikatakan sebagai seorang yang berbakat untuk memangku jabatan-jabatan tertentu, misalnya :

- Kepala divisi pemasaran (1)
- Kepala divisi keuangan (2)
- Kepala divisi produksi (3)

Dalam hal ini, nomor urut di atas (1, 2, 3) sengaja disusun demikian untuk menunjukkan tingkat kemungkinan si pegawai memegang jabatan tersebut. dalam contoh diatas, nomor 1 (menjadi Kepala Divisi Pemasaran) paling mungkin, dan nomor 3 kemungkinannya paling rendah.

Dalam peta karir tersebut, dijelaskan mengapa pegawai bersangkutan dianggap lebih berkemungkinan menjadi kepala divisi pemasaran dari pada kepala divisi keuangan atau kepala divisi produksi.

(4) Penilaian Kinerja Individu

Pemetaan karir individu tidak menjamin seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta

tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta keriernya.

Penilaian kinerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai. Tentu saja bukti-bukti nyata yang didapat dari proses penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk keperluan pembinaan karir pegawai, tetapi juga untuk keperluan lain seperti menentukan bonus, mencari masukan untuk menentukan suatu kebijakan, dan lain-lain.

(5) Identifikasi Usaha Untuk Mencapai Tujuan Karir

Dikatakan bahwa suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi si pegawai itulah yang harus berusaha mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Hal ini tentu dapat mengundang perdebatan pro-kontra untuk menentukan sikap mana yang paling benar.

Pegawai sebaiknya tidak perlu memusingkan prospek karirnya sendiri, ataukah si pegawai harus cukup “ambisius” untuk mengejar karirnya sendiri ?

Yang jelas baik organisasi maupun pegawai yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat, apalagi mandeg. Umum diketahui, tersendatnya karir pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak.

Dari contoh di atas, baik organisasi maupun pegawai harus berusaha agar prospek karir menjadi “kepala divisi pemasaran” dapat direalisasikan secepat mungkin. Untuk itu perlu dipertanyakan: usaha-usaha apa yang perlu dilakukan agar pegawai ini dapat dan mampu menjadi Kepala Divisi Pemasaran ?

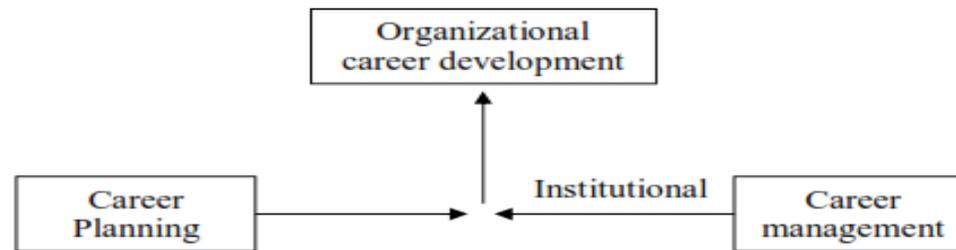
Jawaban untuk pertanyaan ini mungkin akan berupa sederetan kegiatan yang harus dilakukan oleh si pegawai, misalnya :

- Kursus bahasa Inggris
- Magang di divisi pemasaran
- Berpartisipasi dalam prospek riset pemasaran
- Menghadiri seminar dan lokakarya tentang pemasaran
- Merancang strategi pemasaran

Kesimpulannya, si pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari ia semakin dekat dengan tujuan karir yang telah dipetakan (“diramalkan”) sebelumnya. Hanya dengan demikian proses perencanaan karir benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi, maupun bagi si pegawai sendiri.

b. Proses manajemen Karir

Menurut Bernardin, “Pengembangan karir merupakan hasil dari interaksi rencana karir individu dan proses manajemen karir instansi”. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 9.1, prosedur proses manajemen karir, berikut:¹⁸



Gambar. 9.1

Prosedur/Prses Manajemen karir

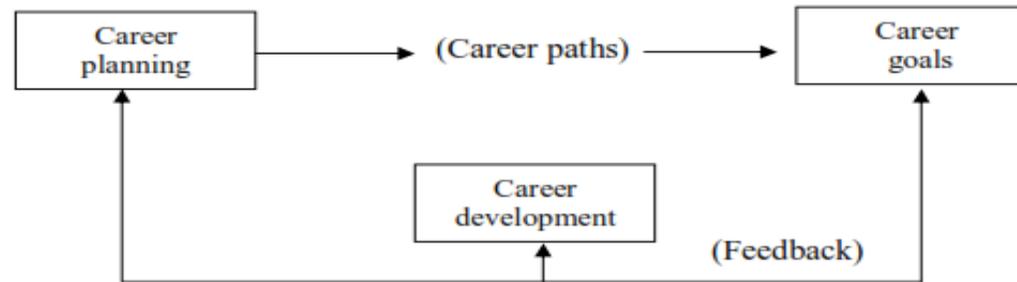
Sumber: diadaftasi dari (Bernardin & Joyce E. A Russel, 2003)

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

¹⁸Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. *Human resource management. (An Experimental Approach International Edition)*. (Mc. Graw-Hill. Inc: Singapore 2003), 341.

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:

- Sasaran/tujuan karir adalah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.
- Perencanaan karir adalah di mana seorang karyawan memilih sasaran karir/jalur-jalur karir untuk mencapai sasaran karir tersebut.
- Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan karyawan untuk mencapai rencana karir pribadinya.

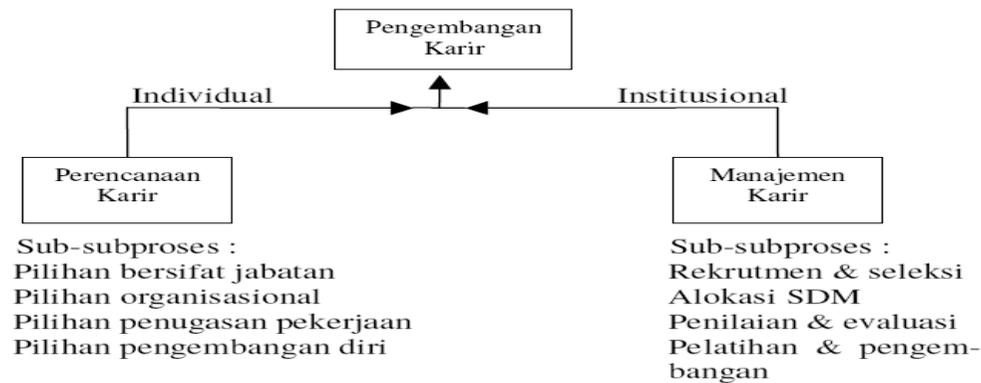
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan usaha perbaikan karir dan usaha perbaikan pribadi yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai sasaran karirnya melalui jalur-jalur karir yang tersedia yang ditetapkan terlebih dahulu pada saat perencanaan karir.

c. Perdaan tanggungjawab Manajemen karir individu dan karir Organisasi

Menurut Simamora (dalam Rusdiana), ada perdaan tanggung jawab antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola

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

karir, seperti terlihat pada gambar 9.3, berikut: ²⁰



Gambar 9. 3
Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir

Sumber: diadaptasi Simaora (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 organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi didalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan.

2. Program Pengembangan Karir

Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Flippo mengemukakan bahwa suatu program

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

²¹Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (cet ke-3)* (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 199.

pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu: ²²

- a. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri;
- b. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu,
- c. Menghubungkan kebutuhankebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatankesempatan karir.

Dalam konteks individu, pengembangan karir dengan meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi.

Melalui pengembangan karir, karyawan dibantu untuk menentukan tujuan realistis dan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk jabatan yang disandangnya. Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri.

3. Bentuk Model Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir, instansi melakukan fungsi-fungsinya melalui beberapa alat yang merupakan bentuk-bentuk pengembangan karir. Bentuk-bentuk pengembangan karir adalah:

a. Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan tujuan khusus terdiri dari:²³ (1) meningkatkan produktivitas; (2) meningkatkan kualitas; (3) meningkatkan mutu (4) meningkatkan semangat dan moral sebagai balas jasa tidak langsung; mencegah kedaluarsanya kemampuan karyawan; (5) kesempatan untuk pengembangan diri dan

²² Flippo, Edwin, *Manajemen Personalia*, Edisi 9, (Jakarta: Erlangga, 1997), 278.

²³Bambang Wahyudi, *. Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Sulita, 2002), 134-137

pengembangan keprofesian berkelanjutan.

b. Promosi

Promosi yang diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tempat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab, tugas wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Beberapa persyaratan umum yang dijadikan pedoman dalam melakukan promosi menurut Alex,²⁴ adalah pengalaman/senioritas, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, dan inisiatif kreatif.

c. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin pada sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip “*The right man in the right place*”, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Tujuan dilaksanakan mutasi adalah sebagai berikut:²⁵ (1) persiapan untuk promosi; (2) orang tepat pada tempat yang tepat; (3) meningkatkan kerjasama kelompok; (4) meningkatkan semangat dan kegairahan kerja; (5) menciptakan persaingan sehat; (6) agar dapat saling mengganti; (7) mengurangi labour turnover; (8) inisiatif yang bersangkutan; dan (9) melaksanakan kebijaksanaan dan peraturan .

Adapun alasan-alasan dilaksanakannya mutasi adalah sebagai berikut:²⁶ (1) Mutasi karena keinginan karyawan; Pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja, dalam arti kekuasaan, tanggung jawab ataupun tingkatnya tetap sama. Ini disebabkan oleh: (a) karyawan tersebut merasa kurang tepat pada jabatannya semula; (b) tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerja, karena ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya dan sebagainya; (2) Mutasi karena keinginan instansi, hal ini dapat terjadi kerana: (a) untuk menjamin kepercayaan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan. (b) untuk menghindarkan rasa bosan karyawan. (c) untuk menyesuaikan sementara, misalnya karena seseorang tidak masuk kerja. (d) untuk latihan, misalnya rotasi jabatan, dan (e) untuk ploeg pekerjaan.

²⁴Alex S Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), 118

²⁵ Nitisemito, *Manajemen Sumber*, 131.

²⁶Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Edisi revisi, cet 7), (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), 111.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Konsep Dasar Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Prinsip Dasar, dan Kebijakan Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Dimensi Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Manajemen Program Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dok :
NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 → Isi Identitas MK & Individu

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Nitjah/Konkhasi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 10

PENDIDIK DAN PELATIHAN PENDIDI DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep prinsip Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

- **Konsep Dasar Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan**
- **Prinsip Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan**
- **Dasar Kebijakan Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan**
- **Manajemen DIKLAT Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

TOPIK BAHASAN

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. Sejatinnya 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 disengajakan, 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 (*skil building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan mening-katkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Pendapat yang berbeda dikemukakan Siagian,⁴ bahwa antara 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.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.⁵ Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini dan masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Menurut Notoatmodjo,⁶ pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama

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

⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, . 2001), 180.

⁵ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, Jakarta. 2002), 81

⁶ Notoadmojo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2003),103

untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi biasanya disatukan menjadi diklat.

Hamalik yang dikutip oleh Pujirahayu, (2008),⁷ menyatakan bahwa konsep sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakatnya. Syamsuddin yang dikutip oleh Pujirahayu,⁸ (2008:18) diklat adalah suatu proses dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terus menerus bagi suatu organisasi agar karyawan yang mengikuti diklat mampu mengembangkan karir dan aktivitas kerjanya di dalam mengembangkan, memperbaiki perilaku kerja karyawan, mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga untuk mengembangkan aktivitas kerjanya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan (diklat) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai dimana pegawai mempelajari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Pendidikan dan pelatihan, (DIKLAT), menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa: "Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil."⁹

⁷ Pujirahayu, Rostanti. 2008. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat pada Aparatur Sekretariat Daerah*. Tesis. (Ujungpandang: PP U MI Makassar., 2008),17

⁸ Rostanti. P. *Analisis Pengembangan*, 18.

⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 *Tentang. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.* (pasal 1).

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 kemam-puan, 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),¹⁰ 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.

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

¹⁰ Miner, J. B. *Industrial Organizational Psychology*. (Singapore: Mc. Graw Hill, 1992), 177

kerja secara tegas Miner, membedakan antara pendidikan dan pelatihan sebagaimana pada tabel 10.1. berikut:¹¹

Tabel 10.1.
Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan	Pelatihan
1	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
1	2
Menekankan pada pendekatan terbuka dalam mencapai suatu tujuan, setiap tahap dalam prosesnya tidak ditentukan	Menekankan pada suatu urutan yang komprehensif dalam menampilkan suatu ketrampilan yang diperlukan untuk menunjukkan suatu perilaku Tertentu dan setiap langkah dalam prosesnya ditentukan

Sumber: diadaptasi dari Miner, 1992 (dimodifikasi)

¹¹ Miner, *Industrial Organizational*, 179

Perbedaan-perbedaan tersebut tentu saja menimbulkan implikasi yang berbeda terkait dengan gejala-gejala psikologis baik yang terjadi pada diri peserta (yang dididik atau dilatih) maupun pada yang mendidik atau melatih. Perbedaan tersebut juga berimplikasi pada berbedanya proses belajar (*learning*) yang terjadi meskipun pada dasarnya pendidikan dan pelatihan keduanya merupakan proses belajar dan bermuara pada terjadinya perubahan perilaku.

2. Esensi Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dari pandangan diatas, dapat dipahami bahwa pendidikan dan pelatihan (DILAT) pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan, mengem-bangkan, dan membentuk pendidik dan tenaga kependidikan, dimana pendidik dan tenaga kependidikan, mempelajari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Hamalik yang dikutip oleh Pujirahayu,¹² dalam konsep sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakatnya.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Menurut Syamsuddin yang dikutip oleh Pujirahayu (2008:18) diklat adalah suatu proses dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terus menerus bagi suatu organisasi agar karyawan yang mengikuti diklat mampu mengembangkan karir dan aktivitas kerjanya di dalam mengembangkan, memperbaiki perilaku kerja karyawan, mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga untuk mengembangkan aktivitas kerjanya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan (diklat) merupakan proses sistematis

¹² Pujirahayu, 2008. *Analisis Pengembangan*, :17.

untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai dimana pegawai mempelajari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan dan pelatihan, substansinya adalah proses belajar mengajar, dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pendidikan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang, dalam konteks ini “pendidik dan tenaga kependidikan”, yang sudah bekerja secara efisien, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

3. Sasaran, Tujuan, dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

i. Sasaran Pendidikan dan pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dimaksud dengan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.¹³ Selanjutnya Tujuan dan sasaran diklat, diklat bertujuan ¹⁴

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;

¹³Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS),

¹⁴ Pujirahayu, *Analisis Pengembangan*, :19

- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan bangsa;
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- 4) Menciptakan kesamaan visi dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

ii. Tujuan Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan meliputi dua tujuan sekaligus, yaitu tujuan pendidikan dan tujuan pelatihan yang merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Tujuan diadakannya pusat/badan/lembaga/ unit pendidikan dan pelatihan tersebut umumnya untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku dalam organisasi yang meliputi masalah pengetahuan, ketrampilan dan motivasi atau sikap, serta untuk meningkatkan kompetensi para pesertanya terkait dengan tugas-tugas dan pekerjaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada mereka. Ranupanoyo, (dalam Rusdin), menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan, dapat dipisahkan sebagai berikut: ¹⁵

- 1) Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.
- 2) Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Adapun *training* menurut Hardjana, mempunyai tujuan dalam membantu pegawai: ¹⁶

- 1) Mempelajari dan mendapatkan kecakapan-kecakapan baru.
- 2) Mempertahankan dan meningkatkan kecakapan-kecakapan yang sudah dikuasai.

¹⁵ Rusdin. "Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru Di Smp Negeri 02 Linggang Bigung" *Jurnal Administrative Reform*, 5:4, (Desember, 2017), 203

¹⁶ Hardjana, Agus M. *Training SDM yang Efektif*. (Yogyakarta.Kanisius, 2002),33

- 3) Mendorong pegawai agar mau belajar dan berkembang.
- 4) Mempraktekkan ditempat kerja hal-hal yang sudah dipelajari dan diperoleh dalam training.
- 5) Mengembangkan pribadi pegawai.
- 6) Mengembangkan efektifitas lembaga.
- 7) Memberi motivasi kepada pegawai untuk terus belajar dan berkembang.

Seseorang yang mengalami *skill problems*, tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu sehingga perlu dididik. Seseorang yang mengalami *motivation problems* mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu. Seseorang yang mengalami *knowledge problems* bisa saja bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu sehingga perlu dimotivasi. Dengan demikian, para pegawai, karyawan atau anggota-anggota organisasi akan mampu melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka sebagaimana yang diharapkan, dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Jadi baik pendidikan maupun pelatihan, sebenarnya sama-sama mengupayakan dicapainya suatu kompetensi tertentu dari para pesertanya.

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan tahun 2003, pendidikan dan pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dikelompokkan mejadi lima bidang, yaitu:¹⁷

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan keahlian-keahlian para pegawai/ karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai/ karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional.

¹⁷ Undang-Undang RI. Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.(pasal 9)

5) Mempersiapkan pegawai/karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.

iii. Manfaat Pendidikan dan pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Simamora antara lain sebagai berikut:¹⁸

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadinya.

Manfaat diklat terbagi atas dua segi yaitu dari segi individu dan organisasi, antara lain sebagai berikut:¹⁹

- 1) Dari segi individu:
 - 2) Menambah wawasan dan pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal.
 - 3) Menambah wawasan tentang perkembangan lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi.
 - 4) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya.
 - 5) Menambah keterampilan untuk meningkatkan pelaksanaan tugasnya.
 - 6) Meningkatkan kemampuan berkomunikasi antara sesama pegawai.
 - 7) Meningkatkan kemampuan menangani emosi.

¹⁸ Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BP. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995), 177.

¹⁹ Atmodiwiro, S. *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), 64

- 8) Meningkatkan pengalaman pemimpin.
- 9) Bagi organisasi:
- 10) Menyiapkan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sekarang.
- 11) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.
- 12) Merupakan landasan untuk pengembangan selanjutnya.
- 13) Meningkatkan kemampuan berproduksi.
- 14) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

4. Program Pendidikan dan Pelatihan

Michael R. Carrel dan Robert D. Hatfield dikutip Mangkuprawira, (2003) dalam Basri dan Rusdiana, menyatakan, “ekonomi ketenagakerjaan membagi program DIKLAT menjadi dua, yaitu:²⁰

- a. Program pelatihan umum dan spesifik”. Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan.
- b. Program Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan menulis dan membaca serta memimpin rapat akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya. Sementara pelatihan khusus merupakan pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan ketrampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya.

Pelatihan khusus, misalnya, berupa hal pelajaran spesifik bagaimana sistem anggaran perusahaan khususnya dapat berjalan. Karena tiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya bagi karyawan yang sudah

²⁰Hasan. Basri dan A. Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 31

ada.

B. Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Prinsip Dasar Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat untuk dilakukan oleh suatu organisasi dan tidak dapat diabaikan, karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi) bagi organisasi/lembaga, tidak terkecuali organisasi/lembaga pendidikan.

Tjiptoherijanto, (dalam Basri dan A. Rusdiana), memandang Pendidikan dan pelatihan yang terencana secara teratur akan dapat meningkatkan kemampuan dan keteampilan kerja yang sekaligus mengarah kepada peningkatan produktivitas kerja. dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa tingkat penghasilan seseorang meningkat dengan bertambah nya tingkatan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu sangat relevan bila pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan secara serius dengan menggunakan prinsip-prinsip, berikut: ²¹

a. Diklat sebagai Penyempurnaan

Keluaran pendidikan normal pada umumnya masih dalam keadaan siap latih. Terlebih lagi karena pendidikan di Indonesia masih bersifat masal karena sangat mengutamakan pemerataan. Mereka belum siap dan mampu untuk memegang jabatan tertentu. Oleh karena itu sumber daya manusia ini masih harus disempurnakan dalam satu diklat terprogram.

b. Diklat sebagai Pelayanan Kemajuan IPTEK

Ledakan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat di hindari lagi. sehingga apa yang di pelajari di bangku sekolah tahun ini mungkin telah berubah dan mesti di perbaiki.

c. Diklat sebagai Wahana Promosi

Organisasi selalu ditingkatkan mutu pelayanannya pada setiap tingkatan jabatan yang ada dalam Organisasi itu. Makin tinggi

²¹Basri dan Rusdiana. *Manajemen Pendidikan*, 34

jabatan, makin dibutuhkan yang makin berkualitas. Menduduki jabatan yang lebih tinggi merupakan promosi bagi karyawan yang bersangkutan. Peningkatan kualitas karyawan, pada umumnya di peroleh melalui pendidikan dan latihan yang direncanakan secara sistematis.

d. Diklat Sebagai Pemenuh Aspirasi Masyarakat

Saat ini masyarakat, menuntut pelayanan yang cepat dan tepat sudah sangat mendesak. Masyarakat dalam era informasi dan komunikasi yang sangat cepat ini mau membayar lebih mahal asal urusan mereka dapat diselesaikan dengan cepat.

e. Diklat sebagai Pemasuk Ide Inovatif

Agaknya mustahil pembaharuan dilaksanakan dalam kegiatan rutin, kegiatan rutin menimbulkan kejenuhan yang menghalangi kemajuan lembaga atau organisasi. Oleh karena itu di perlukan penyegaran berupa ide inovatif yang sering diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan

f. Diklat sebagai Pengembang Keterampilan

Saat ini tugas-tugas lembaga atau suatu organisasi memerlukan keterampilan khusus. Oleh karena itu, karyawan yang akan menangani tugas itu harus mendapatkan pendidikan dan latihan khusus pula, tanpa pembinaan dan pengembangan keterampilan ini dapat diramalkan produktifitas atau kinerja karyawan akan menurun, menurunnya kinerja karyawan, berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat, atau bahkan organisasi/lembaga dapat ditinggalkan oleh masyarakat .

g. Diklat sebagai Perantara Pendidikan seumur Hidup

Pendidikan dan pelatihan diperlukan tidak hanya sampai selesai belajar di sekolah dan perguruan tinggi. semua orang memerlukan diklat baik untuk kepentingan diri sendiri maupun untuk kelompok masyarakat. idealnya, setiap manusia harus selalu berusaha agar dirinya di masa depan akan lebih baik dari pada hari ini. setiap manusia idealnya selalu berikrar, bahwa dalam setiap melakukan pekerjaan masing-masing ia semakin lama akan mahir, makin profesional. (Mukhtar Bukhari, 1914). Dengan demikian mahir profesionalnya seseorang dapat ditata dalam suatu diklat

h. Diklat sebagai Pembentukan Etos Kerja Bermutu

Kecenderungan dan semangat kerja karyawan melakukan suatu tugas tidak timbul dengan sendirinya, melainkan perlu dipupuk dan di sempurnakan melalui berbagai kegiatan penyegaran yang di rencanakan secara matang dalam penyegaran secara matang. dalam penyelenggaraan dan pelatihan yang dikoordinasi dengan baik dapat diharapkan etos kerja karyawan dapat meningkat.

2. Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (dalam Hidayat dan Nurasyiah), menyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai, sebaiknya perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:²²

- i. Semua manusia dapat belajar. Individu dari semua umur dengan kapasitas intelektual yang bermacam-macam mempunyai kemampuan untuk mempelajari perilaku-perilaku baru.
- ii. Seorang individu harus bermotivasi untuk aktualisasi diri, promosi, insentif berupa uang.
- iii. Belajar adalah aktif, bukan pasif. Pendidikan yang efektif menuntut aksi dan melibatkan semua peserta pelatihan/pendidikan.
- iv. Peserta dapat memperoleh pengetahuan lebih cepat dengan bimbingan.
- v. Materi yang sesuai harus diberikan. Pengajar harus memilih alat-alat dan materi yang cukup lengkap.
- vi. Waktu harus diberikan untuk dapat menyerap pelajaran.
- vii. Metode-metode belajar harus bervariasi.
- viii. Peserta harus memperoleh kepuasan belajar. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan peserta.
- ix. Peserta memerlukan penguat dari perilaku yang tepat. Hadiah-hadiah positif dan secara langsung menguatkan perilaku yang diinginkan.

3. Prinsip Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Secara operasional pendidikan dan pelatihan Pendidik dan tenaga Pendidikan, sebaiknya perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut :

²²Hidayat & Nurasyiah “Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Bank BPR Rokan Hulu”. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*. 6:1 (Januari 2017), 72

i. Perbedaan individu

Pada saat perencanaan dan pelaksanaan harus tetap diingat adanya perbedaan individu dari para peserta baik latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun keinginan. Oleh karena itu, sifat dan cara pendidikan dan pelatihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga pendidikan dan pelatihan tersebut akan dapat memberikan hasil dan manfaat dengan cakupan yang besar.

ii. Analisis jabatan

Spesifikasi pekerjaan akan dapat menjelaskan pendidikan yang sesuai dan harus dimiliki oleh calon pekerja untuk dapat menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu, bahan-bahan yang akan diajarkan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam analisis pekerjaan peserta.

iii. Motivasi

Orang akan bersungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas tertentu bila ada daya rangsangannya. Demikian juga halnya dengan peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, mereka melihat kenaikan upah maupun kenaikan kedudukan adalah beberapa daya rangsang yang dipergunakan untuk belajar sungguh-sungguh selama pendidikan dan pelatihan.

iv. Partisipasi aktif

Peserta pendidikan dan pelatihan harus turut aktif dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Sistem pendidikan dengan jalan memberikan kuliah sering kali membosankan karena bersifat satu arah. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dan pengajar, sehingga peserta turut aktif berfikir selama pelaksanaan berlangsung.

v. Seleksi peserta pelatihan

Diantara peserta pendidikan dan pelatihan terdapat perbedaan baik pendidikan, pengalaman maupun keinginan sehingga untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon peserta harus diseleksi. Pendidikan dan pelatihan sebaiknya diberikan kepada

peserta yang berminat dan berkemauan keras untuk mengikutinya. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberikan gambaran bahwa hanya orang-orang tertentu yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan.

vi. **Seleksi pengajar**

Tidak setiap orang dapat menjadi seorang pengajar yang baik. Jabatan untuk mengajar juga memerlukan kualifikasi tertentu karena berhasil atau tidaknya pendidikan dan pelatihan tergantung ada atau tidaknya persamaan kualifikasi analisis jabatan pengajar dengan kalifikasi analisis pekerjaan peserta. Oleh karena itu, salah satu asas penting dari pendidikan dan pelatihan ialah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat, dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

vii. **Pelatihan pengajar**

Pengajar dalam suatu pendidikan dan pelatihan harus mudah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Harus diingat bahwa tidak semua orang yang pandai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kependaiannya kepada orang lain.

viii. **Metode pelatihan**

Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan jenis latihan yang diberikan. Metode pemberian kuliah tidak tepat bagi supervisor, meskipun cara seperti ini dapat diberikan pada jenis pendidikan yang lain. Oleh karena itu, pilih metode yang tepat untuk digunakan pada saat pendidikan dan pelatihan.

ix. **Asas belajar**

Pada umumnya orang akan lebih mudah mengkap pelajaran jika pelajaran yang diberikan dimulai dari hal yang lebih mudah, baru kemudian mempelajari hal yang lebih sulit.

C. Dasar Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga kependidikan

Pengembangan karier pegawai/Apartur Sipil Negara (ASN) harus mempertimbangkan beberapa kompetensi yaitu: (a). Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. (b). Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman

kepemimpinan. (c). Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Atas dasar itu maka Diklat Pengembangan Pendidik dan Tenaga kependidikan dilaksanakan atas dasar peraturan dan perundang-unagangan, yang berlaku:²³

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000

PP No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan PNS, bahwa untuk membentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi, diperlukan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Jabatan yang mengarah pada: (a) Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara; (b) Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; dan (c) Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas.

3. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III. ²⁸

Bahwa untuk membentuk PNS profesional, dibutuhkan pembaharuan atas pola penyelenggaraan diklat yang ada saat ini dan yang didukung oleh semua pihak. Praktik penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola pembelajaran klasikal yang didominasi dengan metode ceramah, menunjukkan bahwa tidak mudah untuk membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta. Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta untuk mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS dengan cara mengalami

²³Suhanda. "Diskursus Peningkatan Kompetensi Dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Program Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan "*Jurnal Ilmiah Kediklatan*, 3.2 (Desember, 2018), 414.

sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta merasakan manfaatnya secara langsung.

D. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga kependidikan

1. Manajemen Pendidikan Pelatihan Diklat Pendidik dan Tenaga kependidikan

Manajemen Pendidikan dan Pelatihan dalam arti yang lebih umum mengandung makna pengelolaan Pendidikan pelatihan, supaya pelatihan bisa berjalan dengan baik dan berhasil secara efektif dan efisien. Manajemen Pendidikan dan pelatihan secara konsep bisa diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan Pengevaluasian terhadap kegiatan Diklat dengan memanfaatkan aspek-aspek pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien. Selanjutnya menurut Faustino Cardoso Gomes, mengemukakan ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi²⁴. Pelaksanaan diklat tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu Manajemen program Pendidikan pelatihan sebagaimana dikonsepsikan oleh Lynton dan Pareek dalam Swasta, dikutip Hidayat dan Nurasyiah, yaitu:²⁵

i. Menentukan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Menentukan kebutuhan pelatihan, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibutuhkan oleh peserta pelatihan, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur. Dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Ada tiga analisis yang dilakukan untuk menentukan kebutuhan yaitu:²⁶

- 1) Analisis kebutuhan pelatihan dimana analisis ini lebih condong melihat kebutuhan yang dilakukan oleh instansi untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan karyawan pada saat pelatihan yang akan dijalankan.
- 2) Karyawan dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan pendidikan yang diberikan.

²⁴ Cardoso Gomes, Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta. ANDY.2003), 204.

²⁵Hidayat & Nurasyiah "Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Bank BPR Rokan Hulu". *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*. 6:1 (Januari 2017), 73

²⁶Nurruli Fatur Rohmah. "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia" *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2: 1, (Oktober 2018), 7

3) Analisa individu yang mana diharapkan setiap individu dapat menyiapkan dirinya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik fisik ataupun mental.

Setelah menganalisa, selanjutnya menata tujuan pelatihan, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan. Setelah analisis kebutuhan organisasi, pekerjaan dan individu, pelatihan juga membutuhkan sasaran yang harus ditetapkan. Tidak lain untuk melengkapi kebutuhan pelatihan tersebut. Sasaran pelatihan yang efektif berupa keadaan yang sebaiknya dihasilkan oleh suatu program pelatihan organisasi, departemen, atau individu selesai menjalani pelatihan tersebut. Hasil pelatihan harus dijelaskan secara tertulis. Sasaran pelatihan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Sasaran intruksional
- 2) Sasaran organisasional dan depertemental
- 3) Sasaran kinerja dan pertumbuhan individu

ii. Menyusun Program Pendidikan dan Pelatihan

Menyusun program pelatihan untuk menentukan tingkat capaian. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Langkah pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan antara lain:²⁷

- 1) Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek obyek yang akan dikembangkan
- 2) Menentukan materi
- 3) Menentukan metode pelatihan dan pengembangan
- 4) Memilih pelatih sesuai kebutuhan
- 5) Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan

²⁷Sedarmayanti dan Guke Yolana 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): 501–524.

- 6) Memilih peserta
- 7) Melaksanakan program
- 8) Melakukan evaluasi program

iii. Melaksanakan Program Pendidikan dan Pelatihan

Tahap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, terlebih dahulu harus memperhatikan (a) Target peserta program (b) Pelatih dan instruktur program; (c) Metode dan media yang akan digunakan; (c) Prinsip pembelajaran apa yang akan digunakan

Sebelum mulai diadakan pelatihan terlebih dahulu harus memilih metode yang digunakan dalam pelatihan, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan itu, kedua, ketiga benar-benar siap.²⁸ Metode yang tepat untuk Program diklat, disarankan Sikula dalam Munandar, yaitu:²⁹

- 1) Metode latihan atau *training*; Metode latihan atau training terdiri dari lima cara: 1) *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. 2) *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut. 3) *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. 4) *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.; 5) *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
- 2) *Classroom Methods*/Metode Kelas, terdiri dari: 1) *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. 2) *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. 3) Program instruksi, di

²⁸Hidayat & Nurasyiah "Pengaruh Diklat, 73

²⁹Munandar. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengorganisasiam Kerja. Diklat* (Jakarta:Rineka Cipta. 2011), 21

mana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. 4) Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. 5) *Role Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. 6) Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara 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

iv. 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 Diklat Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sumber: diadaptasi dari (Lynton dan Pareek dalam Swasta, Hidayat dan Nurasyiah 2017), dimodifikasi

2. Prosedur pengelolaan Pendidikan Pelatihan

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

i. Identifikasi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Sebagai langkah awal, 'mengelola program pelatihan" adalah penjajagan dan analisis kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan pelatihan 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 permasalahan tersebut dapat dipecahkan.

Dalam tataran teknis, langkah pertama dan utama dalam mengelola pelatihan adalah menjajagi 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.

ii. 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

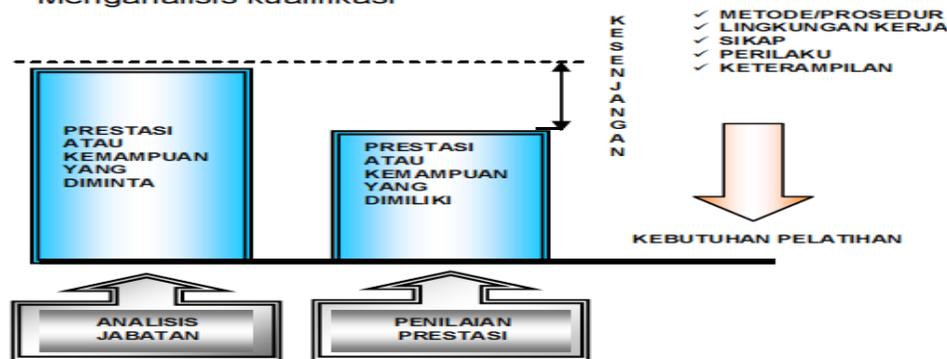
³⁰Hasan. Basri dan A. Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 101-3

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 langkahlangkah sebagai berikut:³¹

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

• Menganalisis kualifikasi



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)

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

3) Organ isasi/prosedur

iii. Klasifikasi dan Menentukan dan Peserta Pelatihan

Berdasarkan hasil analisis ini, langkah berikutnya menetapkan "siapa" atau "calon peserta" yang potensial untuk mengikuti program pelatihan. Berdasarkan pada tahap tersebut di atas dapat diketahui adanya berbagai klasifikasi peserta sesuai dengan "jabatan dan tugas" yang diemban oleh masing-masing peserta.

Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam penentuan peserta. Namun, yang pasti bahwa "makin heterogen/beragam" makin tajam pula sudut pandang yang timbul karena adanya berbagai "posisi" dalam melihat dan mempertimbangkan sesuatu. Disamping itu, penentuan peserta, khususnya dalam hal jumlah, perlu pula mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya yang mendukung pelatihan.

iv. Rumuskan Tujuan Pelatihan

Dari rangkaian kegiatan tersebut, secara garis besar sudah dapat teridentifikasi "isi" atau "materi" pelatihan yang diharapkan untuk dapat memenuhi persyaratan berdasarkan dalam "uraian tugas" dan "tujuan lembaga". Kemudian langkah terperinci dan spesifik dapat disusun dalam tahapan-tahapan perencanaan pelatihan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain, yang meliputi:³²

- 1) *Cognitive Domain*, adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta.
- 2) *Affective Domain*, adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku dan, *Psychomotor Domain* yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan ketrampilan/skill peserta diklat. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun dan merumuskan tujuan pelatihan, yaitu:
- 3) Jenis Tujuan Pelatihan, yaitu hendaknya jenis tujuan pelatihan harus mencakup Pengetahuan (P), Sikap (S) dan Ketrampilan (K) dan hasil yang diharapkan merupakan perubahan tingkah laku yang dapat diobservasi/diamati.

³²Benjamin Bloom, et. al., *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*, (New York: McGraw-Hill.1971). 431

- 4) Kedalaman Tujuan Pelatihan, Semakin dalam tujuan pelatihan semakin rumit untuk mencapainya, sehingga akan mempengaruhi materi maupun metoda pelatihan yang harus diberikan.
- 5) Sumber Daya yang tersedia, dalam merumuskan tujuan pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia.
- 6) Waktu, faktor waktu sangat menentukan dalam merumuskan tujuan pelatihan
- 7) Peserta Pelatihan; faktor peserta juga sangat berpengaruh di dalam merumuskan tujuan pelatihan baik dilihat dari latar belakang, pengalaman, usia, pendidikan dan lain sebagainya. Dalam Pendidikan Orang Dewasa (Andragogi), rancangan belajar tidak ditekankan pada isi, namun lebih pada proses yang menyertainya.
- 8) Metoda dan Media; dalam menyusun materi pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan kesesuaian metoda dan media yang ada.
- 9) Ketersediaan Pelatih; adakah pelatih yang mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dikehendaki dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.
- 10) Evaluasi Pelatihan; faktor yang ikut mempengaruhi perumusan tujuan adalah kompleksitas penyelenggaraan evaluasi baik dari sisi isi evaluasi maupun proses yang harus ditempuh.

v. **Pendesainan Kurikulum dan Silabus Pelatihan**

Dalam mendesain kurikulum dan merencanakan program pelatihan, hendaknya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak terkait, terutama pihak manajemen untuk memperoleh komitmen lebih jauh guna "menciptakan situasi yang mendukung dalam implementasi dan pasca pelatihan.

Rancangan Program Pelatihan (Rancangan Kurikulum dan Silabus) Langkah-langkah penting di dalam menyusun Rancangan Kurikulum dan Silabus adalah sebagai berikut di bawah ini.

- 1) Menentukan dan Memprioritaskan Isi/Muatan Materi Pelatihan. Pada dasarnya, bilamana peninjauan atau identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan baik dan benar serta perumusan tujuan pelatihan dan tingkat kedalamannya disusun dan

dirumuskan dengan baik, maka sebenarnya sudah dapat teridentifikasi apa isi materi pelatihan yang diharapkan.

- 2) Membangun Hubungan Logis dan Urutannya; Pada dasarnya dalam membangun hubungan logis dan urutannya; dapat ditempuh dalam dua tahap, yaitu:
 - Hubungan logis dan urutannya berdasarkan antar bidang topik/isi
 - Hubungan logis dan urutannya berdasarkan pada satu bidang topik/isi yang dipecah menjadi sub topik yang lebih rinci
- 3) Menentukan Metoda dan Media Pelatihan; Sesuai dengan prinsip pendidikan orang dewasa yang menghendaki adanya keterlibatan aktif peserta pelatihan, maka di dalam menentukan metoda pelatihan, hal yang paling mendasar untuk diperhatikan adalah "adanya keterlibatan maksimal" peserta pelatihan
- 4) Menentukan Kebutuhan Waktu; Biasanya, dalam menentukan perkiraan kebutuhan waktu didasarkan pada "skala prioritas". Artinya bahwa "topik utama" yang menjadi prioritas akan mendapatkan alokasi waktu yang cukup panjang, sedangkan "topik yang lain" memperoleh alokasi waktu yang relatif pendek.

vi. Perencanaan Program Pelatihan

Keterlibatan dan komitmen semua pihak, terutama pihak manajemen, akan menjadi kunci keberhasilan program pelatihan. Pepatah mengatakan bahwa "perencanaan yang baik berarti setengah pekerjaan telah terselesaikan". Pada umumnya, perencanaan pelatihan lebih banyak membutuhkan waktu daripada pelaksanaannya.

Uraian berikut ini merupakan uraian rinci perencanaan penyelenggaraan pelatihan sehingga "kurikulum pelatihan" sebagaimana telah diuraikan di atas dapat tercapai. Secara rinci perencanaan penyelenggaraan pelatihan harus menentukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Siapa peserta pelatihan dan berapa jumlahnya,
- 2) Siapa fasilitator/pelatih,
- 3) Dimana tempat pelatihan akan dilaksanakan,
- 4) Waktu penyelenggaraan,
- 5) Kelengkapan pendukung,
- 6) Kebutuhan biaya dan menetapkan sumber dana,

- 7) Bahan pelatihan,
- 8) Tempat penyelenggaraan,
- 9) Konsu msi,
- 10) Akomodasi,
- 11) Transportasi,
- 12) Dokumentasi,
- 13) Sekretariat,

vii. Penyusunan dan Pengembangan Kerangka Acuan (TOR)

Langkah penting selanjutnya adalah menyusun dan mengembangkan suatu kerangka Acuan Pelatihan atau Terms of Reference (TOR). Pada umumnya garis besar isi Kerangka Acuan Pelatihan (TOR) ini meliputi pokok pokok sebagai berikut:

- 1) Latar Belakang/Pendahuluan (Mengapa);
- 2) Tujuan Pelatihan (Untuk Apa);
- 3) Pokok Bahasan/Materi Pelatihan (Apa);
- 4) Pendekatan dan Metodologi Pelatihan (Bagaimana);
- 5) Peserta Pelatihan dan Fasilitator (Siapa);
- 6) Waktu dan Tempat Pelatihan (Kapan dan Dimana);
- 7) Sumber dana dan Pembiayaan (Berapa);

viii. Pelaksanaan Program Pelatihan

Dalam pelaksanaannya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh penyelenggara pelatihan yang menyangkut komunikasi, logistik, fasilitator, peserta dan prasarana pendukung lainnya. Secara garis besar, dalam penyelenggaraan pelatihan ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh "Panitia Penyelenggara", yaitu Tahap Persiapan dan Tahap Pelaksanaan Pelatihan.

1) Tahap Persiapan

Persiapan operasional ini antara lain meliputi:

- (a) Pemberitahuan/Undangan kepada peserta;
- (b) Pemberitahuan/Undangan kepada Fasilitator/Nara Sumber;
- (c) Menetapkan tempat penyelenggaraan dan fasilitas yang tersedia
- (d) Mempersiapkan Kelengkapan Bahan Pelatihan.
- (e) Mempersiapkan Konsumsi;

2) Tahap Pelaksanaan Pelatihan.

Secara umum, alur pokok yang ditempuh dalam pelaksanaan pelatihan adalah sebagai berikut di bawah ini:

- 1) Pembukaan Pelatihan;
- 2) Pencairan Suasana.
- 3) Pembahasan Materi Pelatihan;
- 4) Rangkuman, Evaluasi dan Tindak Lanjut pelatihan

ix. Evaluasi Program Pelatihan

Terakhir adalah evaluasi pelatihan dan tindak lanjut. Banyak pelatihan yang dilakukan hanya menyelenggarakannya saja, setelah itu tidak ada tindak lanjutnya. Evaluasi pelatihan dan tindak lanjut sangat penting untuk mengetahui berbagai kekurangan, kelemahan, dan kelebihan, baik penyelenggaraan pelatihan maupun proses yang terjadi. Dalam melakukan penilaian terhadap kegiatan menentukan nilai suatu program (judgement). Objek evaluasi adalah program yang hasilnya memiliki banyak dimensi, antara lain, kemampuan, kreativitas, sikap, minat, dan keterampilan. Melalui evaluasi dan tindak lanjut, pelatihan dapat diketahui manfaat dan dampaknya.

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan: ³³

- 1) Menemukan bagian-bagian mana saja dari suatu pelatihan yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian yang tidak mencapai tujuan atau kurang berhasil sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- 2) Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan pemikiran dan saran serta penilaian terhadap efektifitas program pelatihan yang dilaksanakan.
- 3) Mengetahui sejauh mana dampak kegiatan pelatihan terutama yang berkaitan dengan terjadinya perilaku di kemudian hari.
- 4) Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk merancang dan merencanakan kegiatan pelatihan selanjutnya.

Atas dasar itu, maka kegiatan evaluasi pelatihan dapat berupa:

- 1) Evaluasi proses adalah evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang Fasilitator, Peserta, Materi/Isi, dan proses pelatihan. Pada umumnya evaluasi proses pelatihan dapat dilakukan dengan beberapa model atau cara, yaitu: Evaluasi harian, Evaluasi mingguan dan Evaluasi akhir
- 2) Evaluasi harian berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan.
- 3) Evaluasi mingguan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan.
- 4) Evaluasi akhir pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan.

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.

i. Rancangan Tidaklanjut

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

³³ Stufflebeam, L.Daniel and Anthony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, and Applications*, (San Francisco: A Wiley Imprint Stufflebeam & Shinkfield, 2007), 185.

- 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.

ii. 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.

TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pendidik dan Pelatihan Tenaga Kependidikan
 - Konsep Dasar Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan
 - Prinsip Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan
 - Dasar Kebijakan Pendidik dan Pelatihan Pendidik Tenaga Kependidikan
 - Manajemen DIKLAT Pendidik dan Tenaga Kependidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dok :
NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 → Isi Identitas MK & Individu

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 11

PENDIDIKAN PROFESI GURU

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep prinsip DIKLAT PPG Pendidik dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

- **Konsep Dasar Program Pendidik Profesi Guru**
- **Program PPG dalam Jabatan**
- **Standar Guru Profesional**
- **Pengelolaan Program Sertifikasi PPG dalam Jabatan**

TOPIK BAHASAN

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 berakhirnya 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 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: (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. Penyelenggaraan pelatihan guru prajabatan (*initial teacher training*) di Inggris cenderung berbeda, termasuk pelatihan guru prajabatan berbasis sekolah (*school-based initial teacher training*). Hal ini berbeda dibandingkan dengan pendidikan guru prajabatan (*initial teacher education*) di Skotlandia, yang konsisten dengan prinsip profesionalismenya sendiri, yaitu tetap menyelenggarakan program pendidikan keguruan berbasis universitas. Untuk itu Gray dan Weir, menyatakan bahwa:

*“Following its own trajectory, Scottish Education resisted and rejected policies emanating from an ‘English’ ideology, capitalised on respect for and influence of the GTCS [General Teaching Council of Scotland], and successfully moved teacher education’s base from autonomous colleges to high-status universities. Maksudnya “..Mengikuti lintasannya sendiri, Pendidikan Skotlandia menentang dan menolak kebijakan yang berasal dari ideologi 'Inggris', memanfaatkan rasa hormat dan pengaruh GTCS [Dewan Pengajaran Umum Skotlandia], dan berhasil memindahkan basis pendidikan guru dari perguruan tinggi otonom ke universitas berstatus tinggi”.*⁵

¹ Mahpudz, A. “Analisis Kebijakan Peningkatan Kompetensi dan Profesi-onalisme 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 (Mart 2013), 35.

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

⁵ 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), 569..

General Teaching Council of Scotland (GTCS) merupakan konsil profesi guru yang otonom dan memainkan peran sebagai representasi dari profesi guru. Dengan otonomi yang dimilikinya, maka standar-standar yang dibuat oleh konsil lebih terasa sebagai aspirasi internal dari profesi guru. Hal ini memenuhi kaidah yang dipersyaratkan oleh suatu profesi yang mapan. Profesi yang mapan mendasarkan pada ilmu pengetahuan, otonomi, dan tanggung jawab moral mengenai keahlian profesionalnya daripada menerima banyak pandangan dari pihak eksternal.⁶ Akan tetapi, kondisi seperti ini tidak dapat sepenuhnya diaplikasikan dalam konteks yang berbeda, termasuk di Indonesia. Pemerintah Indonesia mengontrol guru melalui peraturan perundangundangan. Pemerintah juga hanya mengakui pendidikan keguruan formal melalui LPTK di universitas. Hal ini mengacu kepada standar profesional guru yang ditetapkan.

Profesionalisme seperti apakah yang diprioritaskan tergantung dari suatu pilihan kebijakan nasional tertentu. Literatur mengasosiasikan profesionalisme guru dengan badan yang mengurusnya, yakni dapat berupa pemerintah, badan akreditasi, atau konsil profesi guru yang menetapkan standar tertentu sebagai indikator kualitas guru dan pengajaran. Lebih lanjut, profesionalisme seperti ini disebut profesionalisme baru (*new professionalism*) yang diasosiasikan dengan target yang ditetapkan oleh pihak eksternal, dan penghargaan dan hukuman terkait dengan kinerja.⁷

Tuntutan pemerintah terkait akuntabilitas dalam hal standarisasi kinerja guru nampak mengglobal. Misalnya, Pemerintah Inggris pada tahun 1998 menekankan bahwa guru modern perlu untuk menyesuaikan diri dengan akuntabilitas; memiliki tanggung jawab pribadi dan kolektif untuk meningkatkan keterampilan dan ilmu pengetahuan bidang studi; menerapkan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decisions*) atas apa yang efektif di sekolah secara nasional maupun internasional; bekerja secara kolaboratif dengan staf lain di sekolah; dan menyambut kontribusi yang dibuat pemangku kepentingan sekolah (*stakeholders*) yang dapat membuat sekolah sukses.⁸

⁶ Furlong, "Globalisation, Neoliberalism, 31.

⁷ 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), 44

⁸ Furlong, "Globalisation, Neoliberalism, 34.

Sementara itu, Mausethagen dan Granlund,⁹ menyakini bahwa pemerintah Norwegia menekankan akuntabilitas guru, praktik berbasis riset, dan spesialisasi. Tetapi, profesionalisme baru ini memberikan tantangan bagi nilai-nilai tradisional profesionalisme. Perubahan pemikiran mengenai profesionalisme dari tradisional menuju profesionalisme baru dapat membuat guncangan dalam profesi guru, termasuk penyelenggaraan pendidikan keguruan.

Di Indonesia, pemerintah juga mengontrol guru secara terpusat melalui peraturan tentang profesionalisme guru. Undang-undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen menekankan pengembangan kompetensi guru, yaitu “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.” (pasal 1 ayat 12). Terdapat empat kompetensi kunci yang disyaratkan bagi guru, yaitu:¹⁰ kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Pertama, kompetensi pedagogik merupakan kompetensi yang meliputi pemahaman peserta didik, mendesain dan mengimplementasikan metode pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan diri secara profesional. Kedua, kompetensi kepribadian merupakan kekuatan dari kepribadian guru sebagai pribadi yang dewasa dan matang serta memberikan teladan untuk ditiru peserta didik. Ketiga, kompetensi profesional merupakan menguasai bidang studi secara luas dan komprehensif untuk diajarkan kepada peserta didik menggunakan metodologi pengajaran dan strategi pembelajaran. Keempat, kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari suatu kelompok sosial untuk berkomunikasi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, rekan guru, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat.

Salah satu bentuk pengakuan negara terhadap guru adalah ditetapkannya tanggal 25 November sebagai Hari Guru Nasional berdasarkan Keppres. No. 78 tahun 1994. Disamping itu, hak, kewajiban, serta penghargaan terhadap guru juga telah dituangkan dalam berbagai peraturan. Masyarakat menganggap bahwa profesi guru adalah pekerjaan yang mulia, sehingga layak jika Guru disebut

⁹Mausethagen, S. & Granlund. L., “Contested Discourses of Teacher Professionalism: Current Tensions between Education Policy and Teachers’ Union” *Journal of Education Policy*, 27: 6 (Juni, 2012), 818.

¹⁰Priadi Surya Tinjauan Tentang Profesionalisme Baru (*New Professionalism*) Pada Era Standardisasi Kompetensi Guru. *Prosiding Seminar Nasional “Profesionalisme Guru Abad 21”*, diselenggarakan oleh IKA UNY (Sabtu 28 April 2018), 7-8.

pahlaman tanpa jasa.¹¹

2. Kualifikasi Akademik Guru

Standar Nasional Pendidikan (SNP) mensyaratkan bahwa kualifikasi akademik guru harus berpendidikan minimal strata satu (S-1). Sementara Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) Pasal 82 Ayat 2 memberikan ketentuan bahwa guru yang belum memiliki kualifikasi akademik dan belum memiliki sertifikat pendidik wajib memenuhi kualifikasi akademik dan memperoleh sertifikat pendidik paling lama 10 (sepuluh) tahun sejak diberlakukannya UUGD. Jika amanat mengenai kewajiban pemenuhan kualifikasi pendidikan dan sertifikasi sebagaimana termaktub dalam UUGD terealisasi maka seharusnya pada 2019 tidak ada lagi guru yang belum berpendidikan S-1 dan semua guru di Indonesia telah memiliki sertifikat pendidik.¹²

Dalam upaya pembangunan pendidikan nasional, sangat diperlukan guru (pendidik) dalam standar mutu kompetensi dan profesionalisme yang terjamin.¹³ Guru yang kompeten dan profesional akan memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar dan meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu guru dituntut untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya. 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;

سَيِّئاً أَهْدَىٰ هُوَ يَمَنَ أَعْلَمُ فَرَبُّكُمْ شَاكِلْتِهِ عَلَىٰ يَعْمَلُ كُلُّ قَلْبٍ ﴿٨٤﴾

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).

¹¹ 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), 4

¹² Fieka Nurul" Peningkatan Kualitas, 5

¹³ Disas, E. P. "Analisis kebijakan pendidikan mengenai pengembangan dan peningkatan profesi guru". *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17:14, (Desember, 2017), 158.

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

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 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

¹⁵Sholikah. 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

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

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 ketentuan: Pertama, sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan; Kedua, sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh Pemerintah; dan Ketiga, sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel.

Program sertifikasi guru dari tahun ke tahun terus mengalami penyempurnaan. Penyempurnaan tersebut antara lain mencakup perubahan kebijakan, prosedur, mekanisme penetapan peserta, lembaga pelaksana, serta pola sertifikasi yang digunakan. Program sertifikasi guru dimulai pada tahun 2007, di mana pada persyaratan untuk mengikuti sertifikasi adalah guru yang telah memenuhi ketentuan dan terdaftar dalam program sertifikasi tersebut pada tahun 2006. Guru yang berhak mengikuti program sertifikasi adalah guru yang memiliki kualifikasi akademik minimal S-1 atau D-IV. Proses sertifikasi dilakukan dengan uji kompetensi melalui penilaian portofolio. Kelengkapan dokumen portofolio yang dinilai mencakup dokumen tentang kualifikasi akademik, pendidikan dan pelatihan, pengalaman mengajar, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian dari atasan dan pengawas, prestasi akademik, karya pengembangan profesi, keikutsertaan dalam forum ilmiah, pengalaman organisasi di bidang pendidikan dan sosial, serta penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

2. Program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG).

Peserta yang dinyatakan lulus program sertifikasi berhak menerima sertifikat pendidik dan tunjangan profesi sebagaimana diatur dalam Permendiknas No 36 Tahun 2007. Sementara peserta yang tidak lulus diwajibkan melengkapi dokumen portofolio untuk diajukan

pada tahun berikutnya atau mengikuti Program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG). PLPG merupakan program sertifikasi guru dalam jabatan yang dilaksanakan melalui jalur pendidikan sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 40 Tahun 2007. PLPG dilaksanakan selama dua semester dan diakhiri dengan serangkaian ujian akhir yang meliputi ujian tertulis, ujian praktek mengajar, dan uji kompetensi sosial dan kepribadian. PLPG dilaksanakan oleh LPTK yang ditunjuk oleh pemerintah dan telah memenuhi persyaratan.

Dalam rangka percepatan proses sertifikasi untuk memenuhi target seluruh guru telah bersertifikat pada tahun 2015 sebagaimana amanat UUGD dan SNP, pemerintah merevisi ketentuan kualifikasi persyaratan pendidikan bagi peserta sertifikasi melalui PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Permendiknas No. 10 Tahun 2009. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa guru-guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik S-1 atau D-IV dapat mengikuti program sertifikasi guru dalam jabatan melalui jalur penilaian portofolio dengan syarat telah berusia 50 tahun dan memiliki pengalaman kerja 20 tahun atau yang mempunyai golongan IVa, atau yang memiliki angka kredit setara dengan golongan IVa.

Pemerintah menghentikan program PLPG di tahun 2017, dengan pertimbangan bahwa sudah tidak sesuai lagi dengan UUGD. Sebagai tindak lanjut pemerintah mengeluarkan kebijakan PPG dalam jabatan yang dengan ketentuan yang diatur dalam PP No. 19 Tahun 2017 yang di dalamnya mengatur tentang rintisan PPG dalam jabatan bagi guru produktif SMK. Adapun ketentuan penyelenggaraannya diatur dalam Permenristekdikti No. 55 Tahun 2017.

3. Kebijakan program sertifikasi dalam jabatan

Kebijakan program sertifikasi dalam jabatan yang berlangsung sejak tahun 2007 sampai dengan saat ini merupakan program pemerintah jangka pendek dan jangka menengah yang sekaligus merupakan program peralihan menuju sistem sertifikasi jangka panjang yakni program sertifikasi prajabatan. Penyelenggaraan program sertifikasi prajabatan ini terintegrasi dalam program PPG Prajabatan. PPG Prajabatan diselenggarakan dengan landasan Permendiknas No. 8 Tahun 2009 tentang Program Pendidikan Profesi Guru Prajabatan. Implikasi dari adanya sertifikasi prajabatan ini adalah adanya keharusan dalam sistem seleksi guru yang lebih baik. Berdasarkan kebijakan tersebut calon-calon guru yang layak dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai guru adalah calon-calon guru yang memiliki kualifikasi pendidikan yang tepat, berkompeten dan telah memiliki sertifikat profesi guru. hal tersebut sesuai dengan ketentuan dalam UU Sisdiknas yang menyatakan bahwa seseorang memiliki kewenangan mengajar jika ia telah memiliki sertifikat

profesi guru.

C. Standar Kompetensi Guru Profesional

Dalam rangka mendukung pembangunan bangsa melalui pendidikan, guru mengambil peran yang sangat vital. Guru berperan penting dalam hal penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar dan pengembangan keilmuan. Dengan dihapusnya standar nilai UN dari syarat kelulusan siswa pada jenjang dasar dan menengah maka kualitas pendidikan saat ini ditentukan oleh kualitas guru sebagai pelaksana pendidikan. Salah satu faktor yang mengakibatkan turunnya nilai UN adalah masih rendahnya kualitas guru dalam mengajar. Hal tersebut dipicu oleh terbatasnya penguasaan guru terhadap materi yang akan diajarkan serta terbatasnya keterampilan mengajar.

Untuk dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional (Direktorat Ketenagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, 2008a). Kompetensi tersebut merupakan kompetensi dasar yang menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar. Secara lebih rinci, hal-hal yang perlu dikuasai guru pada masing-masing kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi Pedagogik.

Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan pengelolaan pembelajaran. Kompetensi pedagogik meliputi penguasaan teori belajar dan pembelajaran¹⁸. Sebagai fasilitator dalam mengaktualisasikan dan memaksimalkan pengembangan berbagai potensi yang dimiliki peserta didik, seorang guru selayaknya mampu memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. Hal tersebut ditunjang dengan penguasaan yang matang terhadap teoriteori belajar dan pengembangan kurikulum yang terkait dengan bidang ajar yang diampu serta keterampilan dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi guna kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi dalam hal pendidikan dan pengajaran. Guru juga harus

¹⁸ Andina, E. "Efektivitas Pengukuran Kompetensi guru". *Jurnal Aspirasi*, 9:2 (Oktober 2018), 216

terampil mengelola aktivitas belajar di kelas, mengoptimalkan berbagai fasilitas dan lingkungan sebagai sumber dan media belajar, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan tetap memperhatikan etika profesi guru, melakukan penilaian dan evaluasi untuk mengetahui capaian pembelajaran, serta melakukan tindakan reflektif guna peningkatan kualitas kegiatan pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Setiap guru memiliki ciri-ciri kepribadian yang membedakan kepribadian guru yang satu dengan guru yang lainnya. Setiap perkataan, tindakan, perbuatan dan tingkah laku yang positif akan meningkatkan citra diri dan kepribadian seseorang.¹⁹

UUGD Pasal 10 Ayat 1 memberikan penjelasan bahwa kompetensi kepribadian kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kemampuan kepribadian tersebut tampak dalam setiap aktivitas keseharian baik di dalam maupun di luar kelas. Kompetensi kepribadian guru memiliki pengaruh terhadap kebiasaan-kebiasaan belajar siswa termasuk motivasi belajar siswa²⁰ Pada dasarnya kepribadian merupakan hal yang abstrak, sehingga hanya indikatornya yang dapat diketahui. Berkaitan dengan hal tersebut seorang guru harus bertindak sesuai dengan norma-norma yang berlaku baik norma agama, hukum, kesopanan, susila, serta menjunjung tinggi budaya nasional Indonesia. Guru juga harus berakhlak mulia sehingga dapat menjadi teladan teladan bagi peserta didik, sesama guru dan masyarakat luas; tampil sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, bijaksana, dan berwibawa; menunjukkan etos kerja, disiplin, tanggung jawab, rasa bangga, dan rasa percaya diri yang tinggi sebagai seorang guru; serta menjunjung tinggi etika profesi guru.

3. Kompetensi Sosial.

Dalam kaitannya dengan interaksi guru baik di kelas maupun diluar kelas diperlukan kompetensi sosial. UUGD Pasal 10 Ayat 1

¹⁹Anwar, S. "Studi Realitas tentang Kompetensi Kepribadian Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Menengah Atas" *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, 9 : 2, (Juni, 2011), 146

²⁰Huda, M. "Kompetensi Kepribadian Guru dan Motivasi Belajar Siswa". *Jurnal Penelitian*, 11: 2 (Oktober, 2017), 242.

memberikan penjelasan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, guru, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat. Kompetensi sosial guru diwujudkan dalam keseharian dengan bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif baik terhadap jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, maupun status sosial ekonomi tertentu.

Dalam aktivitas sehari-hari guru melakukan komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Guru juga diharapkan dapat dengan mudah beradaptasi dalam menjalankan tugas pada penempatan di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki ragam sosial budaya serta aktif menjalin komunikasi dengan komunitas profesi guru dan komunitas profesi lain baik secara lisan, tulisan, maupun bentuk komunikasi lainnya. Kompetensi sosial guru dianggap sebagai salah satu daya atau kemampuan guru untuk mempersiapkan siswa menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik dan membimbing masyarakat dalam masa yang akan datang.²¹ Berkaitan dengan hal tersebut aktivitas mengajar di kelas merupakan perwujudan kemampuan sosial guru melalui interaksi dalam proses komunikasi.

4. Kompetensi Profesional.

Kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.²² Dengan demikian kompetensi profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau keguruan.²³

²¹Lutfiyah, 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), 208.

²²Nuraidah. *Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sei Agul Medan* (Tesis) Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.2013), 8..

²³Dudung, A. "Kompetensi Profesional Guru (Suatu Studi Meta-Analysis Disertasi Pascasarjana UNJ)". *JKKP: Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan*, 05: 01 (Januari , 2018), 16.

Dalam penjelasan UUGD Pasal 10 Ayat 1, seorang guru dikatakan memiliki kompetensi profesional jika guru tersebut kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Dalam hal ini penguasaan materi tersebut mencakup struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan berkaitan dengan bidang studi yang diampu. Hal tersebut ditunjukkan dengan penguasaan standar kompetensi, kompetensi inti, dan kompetensi dasar secara menyeluruh pada bidang studi yang diampu. Guru dituntut untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kreativitas guna pengembangan materi pembelajaran. Guru juga diharapkan meningkatkan profesionalitasnya secara kontinu dengan melakukan berbagai tindakan reflektif, serta senantiasa berkomunikasi dan melakukan kegiatan pengembangan diri dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.

D. Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG

1. Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) Prajabatan, Sebagaimana ditegaskan dalam Permendikbud No 87 Tahun 2013 tentang pada pasal 1, dijelaskan bahwa PPG Prajabatan adalah program pendidikan yang diselenggarakan untuk mempersiapkan lulusan S-1 Kependidikan dan S-1/D-IV Non kependidikan yang memiliki bakat dan minat menjadi guru agar menguasai kompetensi guru secara utuh sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Dengan begitu, mereka dapat memperoleh sertifikat pendidik profesional dan siap mengajar pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, maupun pendidikan menengah sesuai dengan bidang pendidikan profesi yang telah ditempuh.

Program PPG diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki lembaga pendidikan tenaga kependidikan yang memenuhi persyaratan dan ditetapkan oleh Menteri (Permendikbud No. 87 Tahun 2013 Pasal 3 ayat 1). Di mana dalam UUGD Ayat 14 dijelaskan bahwa Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) adalah perguruan tinggi yang diberi tugas oleh Pemerintah untuk menyelenggarakan program pengadaan guru pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah, serta untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan nonkependidikan.

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh LPTK untuk dapat menyelenggarakan PPG diatur dalam Permenristekdikti No. 55 Tahun

2017. Dalam peraturan tersebut pasal 28 menyebutkan bahwa LPTK penyelenggara Program PPG terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Disamping itu LPTK memiliki Program Sarjana Pendidikan dalam bidang studi sejenis dengan Program PPG yang akan diselenggarakan. LPTK penyelenggara Program PPG produktif kejuruan melibatkan perguruan tinggi penyelenggara pendidikan vokasi, industri, dan praktisi yang relevan dalam proses pembelajaran, sementara Program PPG yang berkaitan dengan karakteristik bidang keahlian kejuruan, seni, olahraga, dan keahlian khusus lainnya ditetapkan oleh Direktur Jenderal sebagaimana dijelaskan dalam pasal 30. Pelibatan dunia industri dan praktisi merupakan keharusan, sebab calon guru membutuhkan wawasan yang luas di mana dunia usaha/dunia industri selalu berkembang mengikuti kebutuhan pasar.

2. Tujuan dan Manfaat Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

i. Tujuan umum Pengelolaan PPG Prajabatan

Tujuan umum PPG Prajabatan, berdasar pada UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 3 Tujuan umum PPG Prajabatan adalah menghasilkan calon guru yang memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²⁴

ii. Tujuan Khusus Pengelolaan PPG Prajabatan

Tujuan khususnya sebagaimana tercantum dalam Permendikbud No. 87 Tahun 2013 adalah menghasilkan calon guru yang memiliki kompetensi dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran; menindaklanjuti hasil penilaian; melakukan pembimbingan dan pelatihan pada peserta didik; serta berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan

²⁴ Ningrum, E. "Membangun Sinergi Pendidikan Akademik (S-1) dan Pendidikan Profesi Guru (PPG)". *Jurnal Pendidikan Geografi*, 12: 2. Desember, 2012), 50.

penelitian. Tujuan ini juga sejalan dengan tujuan dari program studi kependidikan S-1 di semua kampus IKIP dan eks IKIP. ²⁵

iii. Manfaat Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

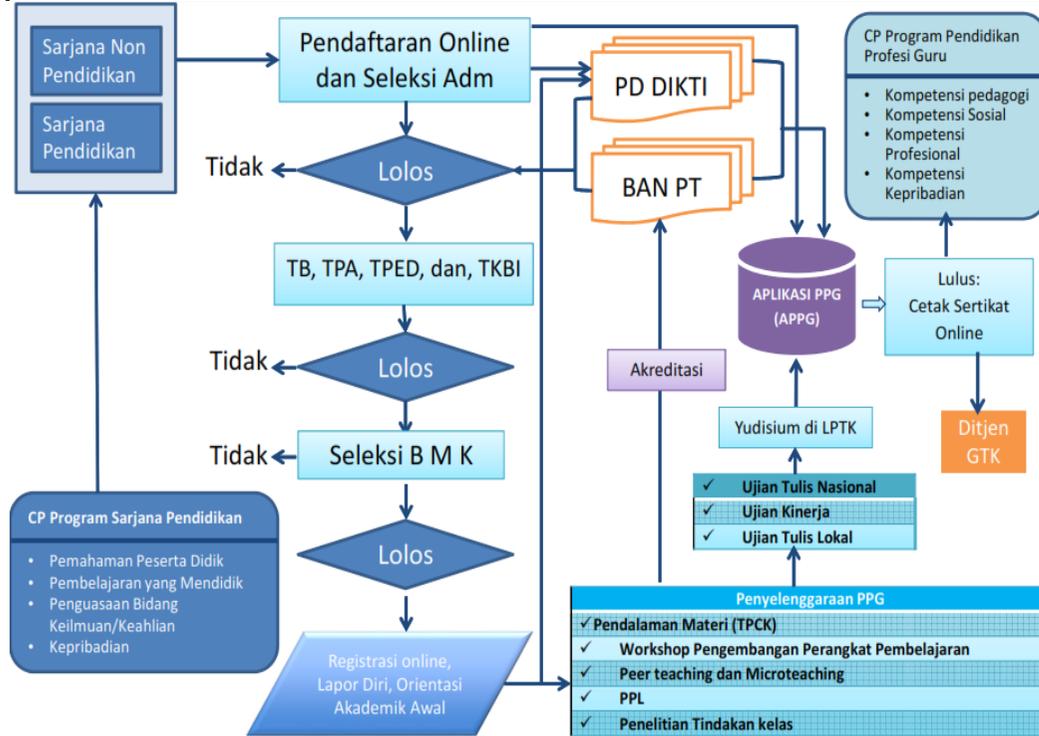
PPG Prajabatan memberikan bekal kepada calon guru serta mengembangkan kompetensi profesional calon guru melalui kegiatan lokakarya dan praktik mengajar dalam keadaan sesungguhnya. Praktik mengajar dilaksanakan secara terpadu pada praktik pengalaman lapangan (PPLK) kependidikan. Dalam kegiatan tersebut calon guru dapat mengaplikasikan kompetensi akademik yang telah dicapai pada pendidikan S-1 sekaligus memperoleh penguatan. Sasaran utama Program PPG Prajabatan adalah mewujudkan guru-guru yang profesional, yakni guru-guru yang berkompeten baik secara keilmuan maupun keterampilan mengajar.

3. Mekanisme Pengelolaan Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

Mekanisme Pengelolaan seleksi dan pelaksanaan PPG Prajabatan, ditunjukkan pada gambar 11.1, berikut:²⁶

²⁵Subkhan, E. *Pendidikan Kritis (Kritik atas Praksis Neo-Liberalisasi dan Standarisasi Pendidikan)*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2016): 316.

²⁶ Fieka&Prayitno " Peningkatan Kualitas, 11



Gambar 11.1
Alur Seleksi dan pelaksanaan PPG Prajabatan Bersubsidi
Sumber: Dirjen Belmawa Kemenristekdikti 2019.

Gambar 11. 1, mengindikasikan bahwa: Peserta PPG Prajabatan lulusan S-1 Kependidikan dan S-1/D-IV Non kependidikan yang memiliki bakat dan minat menjadi guru. Kriteria seleksi PPG Prajabatan meliputi kemampuan pedagogik, profesional, sosial, kepribadian, bakat, serta minat untuk menjadi guru. Untuk dapat mengikuti PPG Prajabatan peserta harus mengikuti tahapan seleksi yang telah ditentukan.

Proses seleksi diawali dengan melakukan pendaftaran online dan seleksi administrasi. Selanjutnya peserta yang lolos seleksi administrasi 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, laporan diri,

dan mengikuti orientasi akademik awal.

4. Srtuktur Kurikulum, Sitem Pembelajaran Program Pendidikan Profesi Guru PPG Prajabatan

i. 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 matrikulasi. Program matrikulasi 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).

ii. Sistem Pembelajaran Program PPG Prajabatan

Sistem pembelajaran pada program PPG mencakup lokakarya pengembangan perangkat pembelajaran dan PPL yang yang berorientasi pada pencapaian kompetensi merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menindaklanjuti hasil penilaian, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan. Adapun penyeleng-garaannya 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 pengem-bangan 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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pendidik dan Pelatihan Tenaga Kependidikan
 - Konsep Dasar Program Pendidik Profesi Guru
 - Program PPG dalam Jabatan
 - Standar Guru Profesional
 - Pengelolaan Program Sertifikasi PPG dalam Jabatan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen :

NIM :
JURUSAN :

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary :
Temukan Nilai/Nitjah/Konkhasi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

PRT 12

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN

KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep prinsip DIKLAT PPG Pendidik dan Tenaga Kependidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Dasar Pengembangan PKB
- Landasan dan Prinsip Pengembangan PKB
- Implementasi Pengembangan PKB
- Model Altertatif Pengembangan PKB

TOPIK BAHASAN

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.

Kompleknya 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,¹ 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"*,² 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.

Nanang Priatna dan Tito Sukamto,³ menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. Menurut definisi ini, PKB merupakan upaya meningkatkan kompetensi guru yang terdiri dari kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial yang dibutuhkan oleh guru yang dilakukan secara terus menerus, agar guru tersebut menjadi guru yang profesional.

Sedangkan menurut Daryanto,⁴ Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Dengan demikian, guru memelihara, meningkatkan dan memperluas pengetahuan dan ketrampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.

¹ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru Implementasi Kurikulum 2013*. (Jakarta: Badan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan. 2013), 5

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

³ Nanang, Priatna dan Tito Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013), 191

⁴ Daryanto, *Inovasi Pembelajaran Efektif*. (Bandung: Yrma Widya, 2013), 212

Berdasarkan dari pendapat di atas maka yang dimaksud dengan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan yang dilakukan untuk meningkatkan keprofesian seorang guru yang dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan bukan hanya sekedar memiliki ilmu pengetahuan yang luas, tetapi juga memiliki kepribadian yang matang.

Pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) bagi guru dapat melibatkan berbagai instansi yang ada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) maupun di luar Kemdikbud. Dapat juga dilaksanakan di sekolah, melalui kerja sama dalam jaringan antar sekolah dan lewat sumber kepakaran lainnya.

2. Tujuan, Manfaat, dan Sasaran Kegiatan Pengembangan Pprofesian Berkelanjutan (PKB)

Tujuan umum Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Syawal Gultom, tujuan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah sebagai berikut:⁵

- a. Meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Memutakhirkan kompetensi guru untuk memenuhi kebutuhan guru dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk memfasilitasi proses pembelajaran peserta didik.
- c. Meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional.
- d. Menumbuhkan rasa cinta dan bangga sebagai penyandang profesi guru.
- e. Meningkatkan citra, harkat, dan martabat profesi guru di masyarakat.
- f. Menunjang pengembangan karir guru.

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) secara khusus mempunyai tujuan, antara lain yaitu:⁶

- a. Memfasilitasi guru untuk mencapai standar kompetensi profesi yang telah ditetapkan.
- b. Memfasilitasi guru untuk terus memutakhirkan (memperbarui) kompetensi yang mereka miliki sekarang dengan apa yang menjadi

⁵ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru*, 7

⁶Priatna dan Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi*, 193

tuntunan ke depan berkaitan dengan profesinya.

- c. Memotivasi guru untuk tetap memiliki komitmen melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional.
- d. Mengangkat citra, harkat, martabat profesi guru, serta meningkatkan rasa hormat dan kebanggaan kepada penyandang profesi guru.
- e. Memperbanyak guru yang makin profesional.
- f. Memberi penghargaan bagi guru profesional, di antaranya adalah kenaikan golongan.
- g. Memberi motivasi tinggi untuk mencapai pangkat puncak PNS, yaitu Pembina Utama, Golongan Ruang IV/e.

Daripaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah untuk meningkatkan kompetensi seorang guru, kompetensi yang dimiliki guru bukan hanya kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran ataupun menguasai materi yang di ajarkan tetapi juga terdapat kompetensi pedagogik kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian yang harus dikuasai oleh guru sehingga guru tersebut dapat dikatakan profesional. Dapat menjadikan seorang guru memiliki komitmen yang bagus dan bangga akan profesi yang dimiliki.

3. Manfaat, Kegiatan Pengembangan Pprofesian Berkelanjutan

Baedhowi menjelaskan beberapa manfaat Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) antara lain:⁷

a. Bagi siswa

Siswa memperoleh jaminan kepastian untuk mendapatkan pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif untuk meningkatkan potensi diri secara optimal melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan perkembangan masyarakat abad 21 serta memiliki jati diri sebagai pribadi yang luhur sesuai nilai-nilai keluruhan bangsa.

b. Bagi Guru

⁷ Baedhowi, *Pedoman Pengelolaan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)* (Jakarta: Kemendiknas. 2010), 6-7,

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) memberikan jaminan kepada guru untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kepribadian yang kuat sesuai dengan profesinya yang bermartabat, terlindungi, sejahtera, dan profesional agar mampu menghadapi perubahan internal dan eksternal dalam kehidupan abad 21 selama karirnya.

c. Bagi Sekolah/Madrasah

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) memberikan jaminan terwujudnya sekolah/madrasah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang efektif dalam rangka meningkatkan kompetensi, motivasi, dedikasi, loyalitas, dan komitmen pengabdian guru dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik.

d. Bagi Orang Tua/Masyarakat

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) memberikan jaminan bagi orang tua/masyarakat bahwa sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya masing-masing anak mereka di sekolah memperoleh bimbingan dari guru yang mampu bekerja secara profesional dan penuh tanggung jawab dalam mewujudkan kegiatan pembelajaran secara efektif, efisien, dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional dan global.

e. Bagi Pemerintah

Dengan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), Pemerintah mampu memetakan kualitas layanan pendidikan sebagai upaya pembinaan, pengembangan, dan peningkatan kinerja guru serta dalam rangka mewujudkan dalam pemberian pelayanan pendidikan yang berkualitas antarsekolah sejenis dan setingkat.

Dari berbagai macam manfaat Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dapat disimpulkan yaitu Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dapat menjadikan seorang murid memperoleh jaminan dalam pembelajaran, lebih yakin terhadap kemampuan guru dalam mengajar, serta menjadikan guru dapat mengembangkan kompetensinya sehingga siap menghadapi perubahan pada masa yang akan datang. Guru memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki menjadi lebih professional.

4. Sasaran Kegiatan Pengembangan Pprofesional Berkelanjutan

Sasaran kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan adalah semua guru pada satuan pendidikan yang berada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, dan/atau Kementerian lain, serta satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.⁸

Adapun Sasaran kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) menurut Baedhowi.⁹ bagi guru dalam rangka peningkatan kompetensinya mencakup semua guru Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan, dan Pendidikan Luar Biasa di di sekolah dalam lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional dan/atau Kementerian Agama maupun di sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa sasaran Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) tersebut adalah semua guru. Baik yang berada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, dan/atau Kementerian lain, serta satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, supaya guru lebih professional dalam mengajar.

B. Landasan Dasar dan Prinsip Pengembangan Profesional Berkelanjutan

1. Landasan Yuridis pelaksanaan kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)

Program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dikembangkan dengan memperhatikan beberapa peraturan sebagai berikut:¹⁰.

- a. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

⁸ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru* , 8

⁹ Baedhowi, *Pedoman Pengelolaan*, 8,

¹⁰Dirjen GTK. *Petunjuk Teknis Program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan*, (Jakarta: Kemendikbud, 2017), 3

- c. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru.
- d. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- e. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2010 dan Nomor 03/V/PB/2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- f. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- g. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Konselor.
- h. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah.
- i. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

2. Prinsip-prinsip pelaksanaan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yaitu, sebagai berikut: ¹¹

a. Prinsip Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yang dikembangkan oleh Ditjen GTK harus memenuhi prinsip sebagai berikut:

- i. Rumusan tujuan pembelajaran pada setiap modul telah jelas, spesifik, teramati, dan terukur untuk mengubah perilaku pembelajar
- ii. Konten di modul telah relevan dengan kebutuhan pembelajar, masyarakat, dunia kerja, atau dunia pendidikan
- iii. Meningkatkan mutu pendidikan yang ditandai dengan pembelajaran lebih aktif dan mutu lulusan yang lebih produktif
- iv. Efisiensi biaya, tenaga, sumber dan waktu, serta efektivitas program
- v. Pemerataan dan perluasan kesempatan belajar

¹¹ Dirjen GTK. *Petunjuk Teknis Program*, 7

vi. Pembelajaran yang berkesinambungan dan terus menerus

b. Prinsip Pembelajaran pada Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Pelaksanaan pembelajaran pada Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut.

- 1) Mendorong komunikasi antara peserta dengan fasilitator; Komunikasi yang baik dalam lingkungan belajar adalah praktik yang baik. Hal ini akan mendorong keterlibatan peserta dan membantu peserta mengatasi tantangan-tantangan dalam belajar.
- 2) Mengembangkan kedekatan dan kerjasama antar peserta; Lingkungan belajar dirancang dan dikembangkan guna mendorong kerjasama dan dukungan timbal balik berbagi ide dan saling menanggapi antara sesama peserta.
- 3) Mendukung pembelajaran aktif; Lingkungan belajar mendukung pembelajaran berbasis proyek, dimana peserta melakukan proses pembelajaran secara aktif, mengakses materi, berdiskusi dengan sesama peserta dan atau fasilitator. Peserta membahas apa yang dipelajari, menuliskannya, menghubungkan dengan pengalaman mereka, dan mengaplikasikannya.
- 4) Memberikan umpan balik dengan segera; Kunci terhadap pembelajaran yang efektif adalah memberikan tanggapan secepatnya kepada peserta, yaitu melalui teks maupun suara. Agar peserta merasakan manfaat atas kelas yang mereka ikuti dan merasakan bahwa proses belajar tidak membosankan, peserta memerlukan dua macam umpan balik: (a) umpan balik atas konten –maupun (b) umpan balik untuk pengakuan kinerja.
- 5) Penekanan terhadap waktu pengerjaan tugas; Walaupun lingkungan belajar memberikan keleluasaan untuk belajar dengan ritme masing-masing peserta, tetapi membutuhkan batasan waktu pengerjaan tugas, sehingga peserta diarahkan untuk menggunakan rentang waktu yang telah di desain dalam sistem pembelajaran.
- 6) Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi; Harapan dengan standar yang tinggi sangat penting untuk semua, untuk yang kurang persiapan, untuk yang tidak bersedia mendorong diri sendiri, dan untuk yang pintar dan memiliki motivasi tinggi. Dalam lingkungan pembelajaran program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, ekspektasi tinggi dikomunikasikan melalui tugas yang menantang, contoh-contoh kasus, dan pujian untuk hasil kerja berkualitas yang berfungsi untuk mencapai ekspektasi yang tinggi tersebut.

7) Menghargai berbagai macam bakat dan metode pembelajaran; Dalam pembelajaran Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan, hal ini dapat diartikan dengan memberikan media belajar yang beragam, memilih topik tertentu untuk proyek maupun kelompok diskusi. Menyediakan media belajar yang beragam bertujuan untuk mengakomodasi gaya belajar yang berbeda serta memberikan akses khusus untuk penderita difabel.

c. Prinsip Operasional Pengelolaan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Ada, beberapa prinsip-prinsip dalam melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) sebagai berikut yaitu:¹²

- 1) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) harus fokus kepada keberhasilan peserta didik atau berbasis hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) harus menjadi bagian integral dari tugas guru sehari-hari.
- 2) Setiap guru berhak mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri yang perlu diimplementasikan secara teratur, sistematis, dan berkelanjutan. Untuk menghindari kemungkinan pengalokasian kesempatan pengembangan yang tidak merata, proses penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) harus dimulai dari sekolah.
- 3) Sekolah wajib menyediakan kesempatan kepada setiap guru untuk mengikuti program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan minimal jumlah jam per tahun sesuai dengan yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan/atau sekolah berhak menambah alokasi waktu jika dirasakan perlu.
- 4) Bagi guru yang tidak memperlihatkan peningkatan setelah diberi kesempatan untuk mengikuti program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) sesuai dengan kebutuhannya, maka dimungkinkan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-

¹² Baedhowi *Pedoman Pengelolaan*, 17-18

undangan. Sanksi tersebut tidak berlaku bagi guru, jika sekolah tidak dapat memenuhi kebutuhan guru untuk melaksanakan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

- 5) Cakupan materi untuk kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) harus terfokus pada pembelajaran peserta didik, kaya dengan materi akademik, proses pembelajaran, penelitian pendidikan terkini, dan teknologi dan/atau seni, serta menggunakan pekerjaan dan data peserta didik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 6) Proses Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) bagi guru harus dimulai dari guru sendiri. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), kegiatan pengembangan harus melibatkan guru secara aktif.
- 7) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang baik harus berkontribusi untuk mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai yang berlaku di sekolah dan/atau Kabupaten/Kota. Oleh karena itu, kegiatan PKB harus menjadi bagian terintegrasi dari rencana pengembangan sekolah dan/atau kabupaten/kota dalam melaksanakan peningkatan mutu pendidikan yang disetujui bersama antara sekolah, orangtua peserta didik, dan masyarakat.
- 8) Sedapat mungkin kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dilaksanakan di sekolah atau dengan sekolah 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 kepada umatnya untuk bekerja lebih profesional, dalam Al-Qur'an Surat Al-Isra, 84;

سَبِيلًا أَهْدَىٰ هُوَ يَمُنُّ أَعْلَمُ فَرَبُّكُمْ شَاكِلْتِهِ عَلَىٰ يَعْمَلُ كُلُّ قُلٌّ

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 مَكَانَتِكُمْ عَلَىٰ أَعْمَلُوا يَنْقَوْمِرُقُلَّ

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 Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009.¹³ Unsur PKB terdiri dari 3 jenis yaitu pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.¹⁴

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

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



Gambar 12.1 Unsur-unsur Kegiatan PKB

Sumber: Mulyasa, 2013 (dimodifikasi)

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

a. Pengembangan diri

Pengembangan diri adalah upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau kebijakan pendidikan nasional serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi atau seni.¹⁵

Nanang dan Sukanto¹⁶ menjelaskan bahwa Pengembangan Diri merupakan kegiatan yang dilakukan guru untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi profesi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yaitu agar mampu melaksanakan tugas pokok dan kewajiban dalam melaksanakan proses pembelajaran atau pembimbingan, termasuk pelaksanaan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau Madrasah.

Pengembangan diri adalah upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalisme agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan sehingga mampu melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dalam pembelajaran dan

¹⁵Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru*, 8

¹⁶Priatna dan Sukanto. 2013. *Pengembangan Profesi*, 202

pembimbingan termasuk pelaksanaan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah.¹⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan diri adalah suatu cara untuk meningkatkan profesionalisme diri agar seorang guru mampu memiliki kompetensi profesi yang sesuai. Sehingga guru mampu melaksanakan tugas pokok maupun kewajiban yang sudah diberikan dalam proses pembelajaran. Berdasarkan Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009, kegiatan pengembangan diri pada kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dapat dilakukan melalui dua macam kegiatan yaitu:¹⁸

1) Pendidikan dan Pelatihan (diklat fungsional)

Diklat fungsional bagi guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Kegiatan ini dapat berupa kursus, pelatihan, penataran, maupun berbagai bentuk diklat yang lain.

Beberapa contoh materi yang dapat dikembangkan dalam kegiatan baik diklat fungsional maupun kegiatan kolektif guru misalnya: (1) perencanaan dan program kerja (2) pengembangan kurikulum, penyusunan RPP dan pengembangan bahan ajar. Guru yang telah mengikuti kegiatan diklat fungsional harus berkewajiban mendiseminasikan kepada rekan guru lain, minimal di sekolahnya masing-masing sebagai bentuk kepedulian dari wujud kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan.

2) Kegiatan Kolektif Guru

Kegiatan kolektif guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti kegiatan bersama yang dilakukan guru yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan. Kegiatan tersebut dapat berupa:

- (a) Mengikuti lokakarya atau kegiatan kelompok/musyawarah kerja guru atau *in house training* (IUT) untuk penyusunan perangkat kurikulum dan/ kegiatan pembelajaran termasuk pembelajaran berbasis TIK, penilaian, pengembangan media pembelajaran, dan kegiatan lainnya untuk kegiatan pengembangan keprofesian guru.

¹⁷Mulyasa, *Uji Kompetensi dan*, 173.

¹⁸ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru* , 9

- (b) Mengikuti seminar, kolokium, diskusi panel, atau bentuk pertemuan ilmiah lainnya, baik sebagai pembahas maupun sebagai peserta.
- (c) Mengikuti kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas dan kewajiban guru terkait dengan pengembangan keprofesiannya.

3) Publikasi ilmiah

Publikasi Ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum.¹⁹

Menurut Daryanto,²⁰ Publikasi Ilmiah merupakan salah satu Kegiatan Pengembangan Keprofesian(PKB) di samping Pengembangan Diri dan Karya Inovatif. Publikasi Ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan dalam pengembangan dunia pendidikan secara umum.

Publikasi Ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum.²¹

Jadi dapat dipahami bahwa Publikasi Ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang dibuat oleh guru sebagai kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran, selain itu sebagai bukti bahwa guru memiliki peran terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran. Menurut Nanang dan Sukanto, Publikasi ilmiah mencakup tiga kelompok yaitu:²²

- (a) Presentasi pada forum ilmiah. Dalam hal ini guru bertindak sebagai pemrasaran/narasumber pada seminar, lokakarya, koloqium, dan diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat sekolah, KKG/MGMP/MGBK, kabupaten atau kota, Provinsi, Nasional, maupun Internasional. Jadi disini untuk keperluan presentasi, guru membuat prasaran/makalah ilmiah, baik berupa hasil penelitian, gagasan, ulasan, atau tinjauan ilmiah, dimana isinya terkait dengan permasalahan pendidikan formal pada

¹⁹ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru*, 11

²⁰ Daryanto, *Inovasi Pembelajaran*: 215

²¹ Mulyasa, *Uji Kompetensi dan*, 174

²² Priatna dan Sukanto. *Pengembangan Profesi*, 211

satuan pendidikan guru yang bersangkutan. Publikasi Ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal. Misalnya publikasi karya tulis ilmiah guru terdiri dari 4 (empat) kelompok, yaitu: (1) Laporan hasil penelitian adalah KTI yang berisi laporan hasil penelitian yang dilakukan guru pada bidang pendidikan yang telah dilaksanakan guru di sekolah/madrasah dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Laporan hasil penelitian antara lain dapat berupa laporan penelitian Tindakan Kelas (PTK). (2) Tinjauan ilmiah; Makalah tinjauan ilmiah adalah karya tulis guru yang berisi idea tau gagasan penulis dalam upaya mengatasi berbagai masalah pendidikan formal dan pembelajaran yang ada di satuan pendidikannya (di sekolah/madrasah). (3) ulisan ilmiah populer adalah tulisan yang dipublikasikan di media massa (Koran, majalah, atau sejenisnya). Karya ilmiah populer dalam kaitan dengan upaya pengembangan profesi ini merupakan kelompok tulisan yang lebih banyak mengandung isi pengetahuan, berupa ide atau gagasan pengalaman penulis yang menyangkut bidang pendidikan pada satuan pendidikan di mana penulis bersangkutan bertugas. Kerangka tulisan sesuai persyaratan media massa yang mempublikasikan. (4) Artikel ilmiah dalam bidang pendidikan adalah tulisan yang berisi gagasan atau tinjauan ilmiah dalam bidang pendidikan formal dan pembelajaran di satuan pendidikan yang dimuat di jurnal ilmiah.

- (b) Publikasi buku teks pelajaran; Publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, atau pedoman guru. Publikasi ilmiah pada kelompok ini terdiri dari: (1) Buku Pelajaran adalah buku yang berisi pengetahuan untuk bidang ilmu atau mata pelajaran tertentu dan diperuntukkan bagi siswa pada suatu jenjang pendidikan tertentu atau sebagai bahan pegangan mengajar guru, baik sebagai buku utama atau buku pelengkap. Buku dapat ditulis guru secara individu maupun kelompok. (2) Modul adalah materi pelajaran yang disusun dan disajikan secara tertulis sedemikian rupa sehingga pembacanya diharapkan dapat menyerap sendiri materi tersebut. Ciri dari modul adalah dalam satu modul terdapat beberapa kegiatan belajar yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dan di setiap akhir kegiatan belajar terdapat umpan balik dan tindak lanjut. Sedangkan Diklat adalah catatan tertulis suatu mata pelajaran yang dipersiapkan guru untuk mempermudah/memperkaya materi mata pelajaran. Diklat merupakan buku pelajaran yang masih mempunyai keterbatasan, baik dalam jangkauan penggunaannya maupun isinya, isi tidak berbeda dengan buku pelajaran. (3) Buku dalam bidang pendidikan mempunyai ciri: a) berisi pengetahuan yang terkait dengan bidang kependidikan, b) pembaca

siswa umum, c) tujuannya membantu siswa belajar, bahan pegangan guru, dan sebagai informasi pendidikan, d) penulis guru atau kelompok guru. (4) Karya terjemahan adalah tulisan yang dihasilkan dari penerjemahan buku pelajaran atau buku dalam bidang pendidikan dari bahasa asing atau bahasa daerah ke bahasa Indonesia, atau bisa juga sebaliknya, dari bahasa Indonesia ke bahasa asing atau bahasa daerah. Jadi terjemahan diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, dengan surat pernyataan kepala yang menjelaskan perlunya karya terjemahan tersebut. Bagian yang diterjemahkan adalah seluruh isi buku, dengan kerangka seperti buku aslinya. (5) Buku pedoman guru adalah buku tulisan guru yang berisi rencana kerja tahunan guru. Isi rencana kerja tersebut paling tidak meliputi upaya dalam meningkatkan atau memperbaiki kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran. Buku pedoman berbentuk makalah, diketik dan dibendel, buku pedoman guru harus sesuai dengan guru mata pelajaran tersebut.

4) Karya Inovatif

Karya Inovatif adalah salah satu dari tiga kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), disamping Pengembangan Diri dan Publikasi Ilmiah. Daryanto²³, menjelaskan Karya Inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi dan seni.

Sedangkan Mulyasa,²⁴ berpendapat bahwa Karya Inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan, sains, teknologi, dan seni.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Karya Inovatif adalah karya yang dapat digunakan untuk mengembangkan, memodifikasi serta penemuan baru sebagai salah satu bentuk kontribusi guru terhadap kualitas peningkatan belajar. Kegiatan Pengembangan Keprofesian

²³ Daryanto, *Inovasi Pembelajaran*, 216

²⁴ Mulyasa, *Uji Kompetensi dan*, 175

Berkelanjutan (PKB) pada bidang Karya Inovatif, terdiri dari empat kelompok yaitu:²⁵

(a) Menemukan teknologi tepat guna

Menemukan teknologi tepat guna (karya sains atau teknologi) Karya Teknologi Tepat Guna atau yang selanjutnya disebut Karya Sains atau Teknologi adalah karya hasil rancangan atau pengembangan atau percobaan dalam bidang sains atau teknologi yang dibuat atau dihasilkan dengan menggunakan bahan, sistem, atau metodologi tertentu dan dimanfaatkan untuk bidang pendidikan atau masyarakat sehingga pendidikan terbantu kelancarannya atau masyarakat terbantu kehidupannya.

(b) Menemukan atau menciptakan karya seni

Menemukan atau menciptakan karya seni adalah proses pererefleksian nilai-nilai dan gagasan manusia yang diekspresikan secara estetik dalam berbagai medium seperti rupa, gerak, bunyi dan kata yang mampu memberi makna transendental baik spiritual maupun intelektual bagi manusia dan kemanusiaan. Karya seni yang dibuat guru dapat berupa karya yang bermanfaat untuk masyarakat atau kegiatan pendidikan serta karya seni yang memiliki nilai estetika yang di akui masyarakat.

(c) Membuat atau memodifikasi alat pelajaran atau peraga atau praktikum

Membuat atau memodifikasi alat pelajaran atau peraga atau praktikum, meliputi:

- (1) Membuat alat pelajaran; Alat pelajaran adalah alat yang digunakan untuk membantu kelancaran proses pembelajaran atau bimbingan pada khususnya dan proses pendidikan di sekolah/madrasah pada umumnya. Alat pelajaran misalnya: Alat bantu presentasi, Alat bantu olahraga, Alat bantu praktik, Alat bantu musik.
- (2) Membuat Alat Peraga ;Alat peraga adalah alat yang digunakan untuk memperjelas konsep/teori/cara kerja tertentu yang dipergunakan dalam proses pembelajaran atau bimbingan. Jenis alat peraga antara lain: Poster/gambar untuk pelajaran, Alat permainan pendidikan, Model benda/barang atau alat tertentu, Benda potongan (cutaway object), Film/video pelajaran pendek, Gambar animasi komputer, dan Alat peraga lain.
- (3) Membuat Alat Praktikum; Alat praktikum adalah alat yang digunakan untuk praktikum sains, matematika, teknik, bahasa, ilmu

²⁵ Priatna dan Sukamto. *Pengembangan Profesi*, 227

sosial, humaniora, dan keilmuan lainnya.

- (4) Mengikuti Pengembangan; Penyusunan Standar, Pedoman, Soal, dan Sejenisnya yang dimaksud dengan kegiatan pengembangan penyusunan standar/ pedoman/soal/sejenisnya dalam kegiatan PKB adalah kegiatan penyusunan standar/pedoman/soal/sejenisnya yang diselenggarakan oleh instansi tingkat nasional atau provinsi.

C. Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

1. Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan mengelola berbagai sumber daya dengan cara bekerja sama dengan orang lain melalui proses tertentu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.²⁶ Pengertian ini mengungkap bahwa pengertian dan aplikasi manajemen bergantung pada fokus suatu kegiatan atau profesi. Artinya bahwa manajemen merupakan cara mengelola sesuatu yang berlandaskan kegiatan atau profesi tertentu.

Engkoswara dan Komariah menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang berkelanjutan yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efisien.²⁷ Efektif berarti mampu mencapai tujuan dengan baik, sedangkan efisien berarti melakukan sesuatu dengan benar.²⁸

Implementasi PKB merupakan penerapan dari strategi yang dikenalkan Buss dan Bell, yaitu menjadi komunitas belajar profesional.²⁹ Kennedy,³⁰ mengidentifikasi sedikitnya terdapat sembilan model PKB yaitu pelatihan, pemberian penghargaan, defisit, cascade, pembinaan/ pendampingan, berbasis standar, praktik dan komunitas, penelitian tindakan, dan transformatif.

²⁶ Rusdiana. A. *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 13.

²⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*,... hlm. 87

²⁸ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 23.

²⁹ Buss, T & Bell, L. *The Principles and Practice of Educational Management*. (London: Paul Chapman Publishing. 2002). 108

³⁰ Kennedy, Aileen. Models Of Continuing Professional Development: A Framework For Analysis. *Journal of In-Service Education*, 31: 2, (Februari 2005), 236.

Agar implementasi PKB bisa berjalan dengan efektif, sebaiknya mengikuti langkahlangkah yang dikenalkan para ahli. Luke & McArdl,³¹ 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.³² 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: ³³ (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.

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:³⁴

³¹Luke, Allan & Mc Ardl, Felicity. A. model for research-based State professional development policy. *AsiaPacific Journal of Teacher Education*. 37: 3, (August, 2009), 239.

³²Kennedy, Aileen. *Models Of Continuing*, 237.

³³Buss, T & Bell, L. *The Principles and Practice* 108

³⁴Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*, (Buku 1). (Jakarta: BPSDM Kemdikbud, 2011), 6.



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: ³⁵

a. Perencanaan PKB

Perencanaan PKB merupakan kegiatan secara sistematis untuk menyusun rangkaian kegiatan. Perencanaan PKB dilakukan oleh guru bersama koordinator PKB untuk satu tahun yaitu pada dua semester. Perencanaan tersebut bertolak atau berlandaskan

³⁵Dermawati, *Penilaian Angka Kredit* 53.

kepada hasil evaluasi. Perencanaan dibuat sesuai keadaan dan kebutuhan guru. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa perencanaan hendaklah riil, konkkret, dan dapat dilaksanakan. Dan juga perencanaan tersebut harus disahkan oleh kepala sekolah atau pejabat yang ditunjuk untuk itu.³⁶

b. Implementasi PKB

Implementasi PKB merupakan kegiatan PKB yang dilaksanakan secara substansial yang mengacu pada hasil perencanaan. Kegiatan ini juga harus dilengkapi dengan administrasi kegiatan. Kelengkapan administrasi kegiatan misalnya catatan kehadiran, produk yang dihasilkan, topik yang dibahas, narasumber atau fasilitator yang berperan. Intinya adalah mencatat apa yang dilakukan dan melakukan apa yang dicatat. Kelengkapan adminsitrasi tersebut sangat diperlukan karena akan berfungsi sebagai bukti fisik bahwa kegiatan telah dilakukan.

Termasuk dalam Implementasi PKB, monitoring dan evaluasi (monev) yang dilakukan oleh koordinator PKB atau petugas yang ditunjuk untuk itu. Monev ini diperlukan untuk melihat dan mengumpulkan informasi tentang pelaksanaan PKB. Dari hasil monev itu akan tergambar keberhasilan, hambatan, dan tantangan dalam pelaksanaan PKB sesuai perencanaan yang dibuat. Hasil monev ini nanti akan menjadi bahan dan dasar untuk melakukan kegiatan refleksi.³⁷

c. Evaluasi PKB

Evaluasi diri merupakan dasar bagi guru untuk menyusun rencana kegiatan PKB yang akan dilakukan oleh guru. Dalam mengevaluasi diri terdapat dua kegiatan utama. Kedua kegiatan utama itu adalah Evaluasi Diri Guru (EDG) yang dilakukan secara mandiri dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan oleh penilai eksternal yang ditunjuk dan ditetapkan untuk itu. Dari hasil penilaian internal dan eksternal itu akan diperoleh gambaran tentang kompetensi guru. Dari gambaran itu akan terlihat hal yang harus

³⁶ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 28.

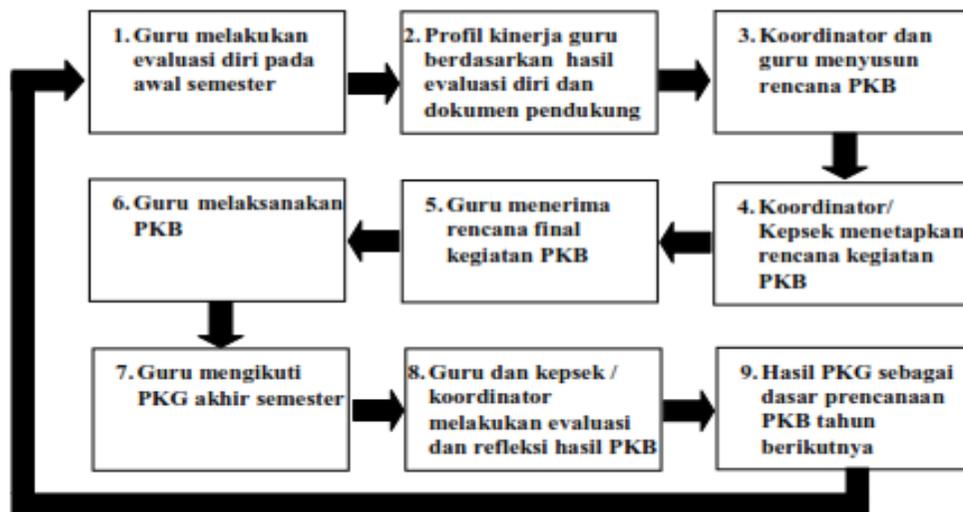
³⁷ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 29.

diperbaiki dan hal yang harus ditingkatkan (pengembangan).³⁸

d. Refleksi PKB

Merefleksi artinya melihat kembali hal-hal yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan PKB ini sejak awal dilihat kembali, hal yang dilihat adalah menyangkut dengan proses dan hasil. Dalam refleksi ini akan terhimpun data dan tercatat informasi tentang pelaksanaan PKB. Data dan informasi itu bersifat netral dan objektif. Belum ada intervensi terhadapnya. Guru yang bersangkutan melakukan kegiatan refleksi ini apakah kegiatan PKB yang diikutinya benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kompetensinya.

Refleksi inilah nanti yang akan dijadikan dasar untuk evaluasi diri (internal) dan penilaian (eksternal) pada tahun berikutnya. Melalui siklus PKB bagi guru yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi dan refleksi sesuai dengan penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan dan digambarkan kedalam proses mekanisme PKB yang terbagi menjadi sembilan tahapan, sebagai berikut.³⁹



³⁸ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 33.

³⁹ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 34.

Gambar 12.3 Mekanisme Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Sumber: Diadaptasi dari Kemdikbud, (Dermawati, 2013)

Gambar 11.2, mengindikasikan bahwa mekanisme PKB, terdiri atas:⁴⁰

- 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 progra meningkatkan 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 berkelanj utan.
- 4) koordinator pengembangan keprofesian berkelanj utan 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 berkelanj utan juga mencakup sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu setelah guru mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanj utan.
- 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 pembelajar an peserta

⁴⁰ Kemdikbud, *Pedoman Pengelolaan*, 34.

didik.

- 7) Monitoring dan evaluasi kegiatan pengembang 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 melakukan refleksi apakah kegiatan PKB yang telah diikutinya benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran.⁴¹

Kesembilan poin mekanisme tersebut tentu perlu diaplikasikan sesuai langkah dengan jelas dan benar. Seluruh subjek PKB harus secara teliti dan peka menganalisis dan menanggapi hasil dari setiap langkah mekanisme tersebut.

Kegiatan PKB tidak terlepas dari peran koordinator PKB. Koordinator tersebut memiliki tanggung jawab mengelola kegiatan PKB. Koordinator PKB adalah guru yang bertugas mengkoordinasi pelaksanaan PKB mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi kegiatan, hingga melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait pelaksanaan PKB di sekolah/madrasahya.

Koordinator PKB tingkat sekolah dapat dijabat oleh Kepala sekolah langsung atau wakil atau guru yang ditunjuk dan ditetapkan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan tugas tersebut. Selain itu, sekolah dan dinas pendidikan setempat harus menjamin keterlaksanaan tugas koordinator PKB tingkat sekolah, tujuannya agar pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip PKB dan sekaligus dapat mencapai tujuan PKB, yaitu dalam rangka peningkatan kualitas layanan pendidikan bagi peserta didik.

Masa kerja koordinator PKB tingkat sekolah adalah tiga tahun, setelah habis masa kerjanya, akan dilakukan evaluasi untuk menentukan masa kerja berikutnya. Adapun syarat koordinator PKB tingkat sekolah adalah sebagai berikut.⁴²

- 1) Memiliki kualifikasi S1/D4
- 2) Sudah memiliki sertifikat pendidik

⁴¹ Nanang Priatna, *Pengembangan Profesi Guru*,.... 245

⁴² Nanang Priatna, *Pengembangan Profesi Guru*,.... 260

- 3) Memiliki kinerja baik berdasar PKG (Penilaian Kinerja Guru)
- 4) Memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang manajer.

Syarat tersebut tentunya perlu diperhatikan, agar dalam proses kegiatan PKB semua dapat terpantau dengan baik. Syarat tersebut tentunya berpengaruh pada setiap aktifitas PKB yang tercantum dalam prosedur PKB.

4. Mekanisme Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Agar implementasi PKB bisa berjalan dengan efektif, sebaiknya mengikuti langkah-langkah yang dikenalkan para ahli. Luke & McArdl⁴³ 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. Mekanisme kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) disusun berdasarkan analisis kebutuhan peningkatan kompetensi guru dan ketentuan yang berlaku pada praktik-praktik pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Mekanisme kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tahap Pertama

Setiap awal tahun guru melakukan evaluasi diri tentang apa yang dilakukan sebelumnya. Guru di suatu sekolah (baik guru yang berpengalaman maupun guru yang baru mulai mengajar) harus melakukan proses evaluasi diri dan mengikuti penilaian kinerja dan review tahunan pada awal tahun ajaran dan menjelang akhir tahun ajaran. Bagi guru yang mengajar di lebih dari satu sekolah, kegiatan evaluasi diri, PKG dan PKB dilakukan di sekolah induknya.

b. Tahap Kedua

Segara setelah selesai melakukan evaluasi diri, guru mengikuti proses Penilaian Kinerja Formatif. Penilaian kinerja ini diperlukan

⁴³Luke, Allan & Mc Ardl, Felicity. A. model for research-based , 239.

untuk menentukan profil kinerja guru dalam menetapkan apakah guru akan mengikuti program peningkatan kinerja untuk mencapai standar kompetensi profesinya atau kegiatan pengembangan kompetensi lebih lanjut.

c. Tahap Ketiga

Melalui konsultasi dengan kepala sekolah (jika koordinator PKB adalah guru yang ditugaskan oleh kepala sekolah, atau dengan kata lain kepala sekolah bukan koordinator PKB) dan komite sekolah, guru bersama koordinator PKB membuat perencanaan kegiatan PKB yang bersifat sementara, untuk selanjutnya dikoordinasikan dengan koordinator PKB Kabupaten atau Kota dan koordinator KKG atau MGMP.

d. Tahap Keempat

Koordinator PKB Kabupaten atau Kota, kepala sekolah (jika koordinator PKB adalah guru yang ditugaskan oleh kepala sekolah), koordinator KKG atau MGMP, dan koordinator PKB tingkat sekolah menetapkan dan menyetujui rencana kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang bersifat final. Rencana kegiatan PKB ini membuat kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang akan dilakukan oleh guru sendiri dan bersama-sama dengan guru lain di dalam sekolah. Kegiatan ini sebagai bagian dari kegiatan yang akan diadakan oleh sekolah tertentu, kegiatan yang akan dikoordinasikan oleh KKG dan MGMP, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan. Khusus kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang akan dilaksanakan di Kabupaten atau Kota terlebih dahulu dikonsultasikan kepada Kepala Dinas Pendidikan untuk memperoleh persetujuan.

e. Tahap Kelima

Guru menerima rencana program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang mencakup kegiatan yang akan dilakukan di dalam atau luar sekolah yang telah dibahas dan disepakati oleh koordinator Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kabupaten atau Kota, kepala sekolah (jika koordinator PKB adalah guru yang ditugaskan oleh kepala sekolah), koordinator KKG atau MGMP, dan koordinator sekolah berdasarkan hasil konsultasi dengan Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota.

f. Tahap Keenam

Guru mengikuti program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang telah direncanakan, baik di dalam atau di luar sekolah. Sekolah berkewajiban menjamin bahwa kesibukan guru mengikuti kegiatan PKB tidak mengurangi kualitas pembelajaran peserta didik di kelasnya.

g. Tahap Ketujuh

Monitoring dan evaluasi kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dilakukan oleh koordinator Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kabupaten atau Kota bekerja sama dengan coordinator Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) tingkat sekolah untuk mengetahui apakah kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang telah dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini dilaksanakan sesuai dengan rencana, dengan mengkaji kelebihan, permasalahan, dan hambatan untuk perbaikan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) di masa mendatang. Monitoring dan evaluasi ini juga dilakukan terhadap penerapan hasil Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dalam pelaksanaan tugas guru, serta evaluasi dampak terhadap upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah.

h. Tahap Kedelapan

Setelah mengikuti program PKB, guru wajib mengikuti PK Guru sumatif di akhir tahun ajaran. Hasil PK Guru sumatif akan dikonversi ke perolehan angka kredit. Gabungan angka kredit PK Guru dan angka kredit PKB yang telah dilaksanakan oleh guru akan diperhitungkan untuk kenaikan pangkat, jabatan, dan fungsional guru, serta merupakan bahan pertimbangan untuk pemberian tugas tambahan atau bisa pula sebagai bahan pertimbangan untuk pemberian sanksi pada guru yang bersangkutan.

i. Tahap Kesembilan

Di akhir tahun ajaran, semua guru dan koordinator PKB tingkat sekolah melakukan refleksi apakah kegiatan PKB yang diikutinya benar-benar bermanfaat, baik dalam meningkatkan kompetensi guru yang bersangkutan maupun bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan karya ilmiah atau karya inovatif lain.

j. Tahap Kesepuluh Monev

Kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) bertujuan untuk melihat ketercapaian hal-hal yang terkait dengan indikator keberhasilan program dan hasil pelaksanaan kegiatan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Kegiatan monev dilakukan oleh:⁴⁴

- 1) Tim Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Provinsi, LPMP, dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memantau kegiatan operasional pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilaksanakan di sekolah, KKG/MGMP/MGBK dan Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Setiap tim membuat laporan hasil monitoring yang telah dilaksanakan.
- 2) Tim Inti Kabupaten/Kota, Provinsi dan LPMP, dan P4TK memantau pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru. Setiap tim inti membuat laporan hasil monitoring dan mendiseminasi-kannya kepada pihak terkait
- 3) Tim monitoring dan evaluasi independen, jika dimungkinkan. Kegiatan monitoring dan evaluasi tim independen ini mencakup kegiatan operasional maupun kegiatan teknis akademis.
- 4) Responden yang akan menjadi subyek monitoring adalah Kepala Sekolah, Koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan, Guru Pendamping dan pihak lain yang terkait. Sedangkan metode monitoring dan evaluasi untuk pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Sekolah melakukan evaluasi mandiri sekali di akhir tahun pembelajaran terhadap pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang telah dilaksanakan oleh sekolah. Hasil evaluasi mandiri ini merupakan bahan dan lampiran laporan sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dijalankan dalam setiap tahunnya. Hasil evaluasi mandiri dapat dijadikan acuan untuk perbaikan pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk tahun berikutnya.

⁴⁴ Gultom Syawal. *Meteri Pelatihan Guru*, 53-54

D. Model Alternatif Pengembangan Profesi Berkelanjutan di Era Industri 4.0

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 guru yang sekarang distandardisasikan dengan berbasis kepada pendekatan kompetensi. Seseorang dapat dikatakan sebagai profesional ketika memenuhi standar yang ditetapkan oleh pihak yang memiliki otoritas, seringkali adalah pemerintah, daripada organisasi atau badan dari internal profesi guru itu sendiri. Pemenuhan standar kompetensi guru 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.

1. Hakikat Pengembangan Profesionalisasi Guru

Pengembangan staf, istilah terkait untuk melanjutkan pengembangan profesional adalah "suatu proses di mana individu, kelompok, dan organisasi belajar untuk menjadi lebih efektif dan efisien" (Williams, (1996). Hargreaves dan Fullan (1991), yang fokus pada proses perubahan, melihat pengembangan profesional sebagai bagian dari perubahan sosial. Apa yang dapat diamati di sini adalah pergeseran fokus utama dari kinerja guru individu ke konsep yang lebih holistik yang mengarah ke perubahan sosial dari waktu ke waktu. Keduanya sepakat menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan untuk terus bekerja menjadi bagian dari suatu

organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya.⁴⁵

Definisi-definisi ini memperluas konsep pengembangan profesional untuk memasukkan efek dalam area organisasi yang lebih luas. Agar organisasi menjadi lebih efisien dan efektif, individu dan kelompok harus lebih efisien dan efektif. Diterapkan pada proses belajar mengajar itu menyiratkan perubahan pada siswa, guru, ruang kelas dan sistem sekolah secara keseluruhan. Karena itu dampak pengembangan profesional jauh melampaui keterampilan atau pengetahuan guru individu.

Namun, semua proses ini termasuk dalam satu konsep yang lebih besar: profesional sosialisasi guru. Lacey, menekankan bahwa istilah ini mengacu pada proses perubahan yang digunakan individu menjadi anggota profesi guru dan kemudian mengambil peran yang semakin matang, biasanya berstatus lebih tinggi dalam profesi tersebut.⁴⁶

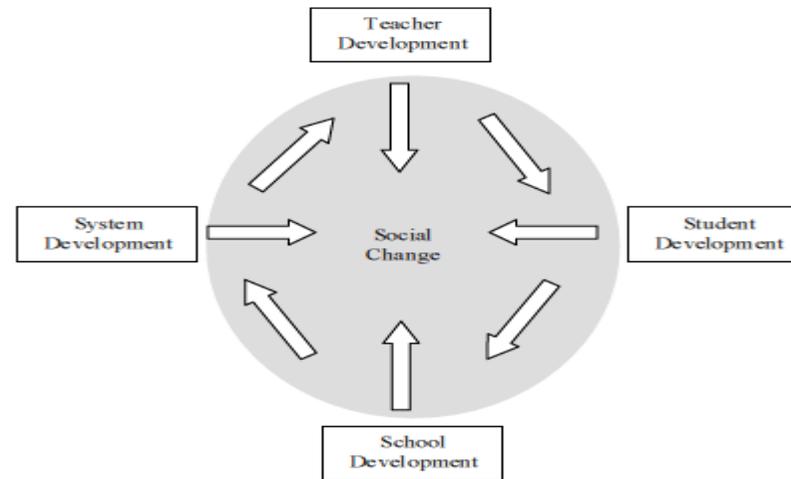
2. Konsep Pengembangan Profesionalisasi Guru Berkelanjutan

Dari semua faktor di atas, penting untuk menekankan bahwa melanjutkan pengembangan profesional adalah proses yang bertentangan dengan langkah tunggal dimana seorang guru diubah menjadi guru yang berpengalaman. Penting juga untuk menekankan bahwa tidak ada satu cara tunggal untuk memasuki proses ini. Lalitha (2005), dalam tesisnya telah memberikan sebuah konsep proses pengembangan guru pada gambar 12.4, berikut:⁴⁷

⁴⁵Agung 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), 80.

⁴⁶Lacey, Hoda. *How To Resolve Conflict In The Workplace*. (Jakarta: Gramedia Pustaka utama. 2003), 132

⁴⁷Lalitha, *Hettiarachchige Done Asie, Development of a model for the continuing professional development of teachers: a qualitative investigation*, PhD thesis, (Faculty of Education, University of Wollongong, 2005), 42



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 intrinsik 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"⁴⁸Selanjutnya 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 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

⁴⁸Fullan, Michael, *The Meaning of Educational Change*, (Newyork & London: Teachers College, 1992), 250.

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 (Teacer Development)

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

Hoban⁴⁹ 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.

c. Pengembangan Siswa (Studen Development)

Pengembangan siswa yang mengarah ke pengembangan sekolah. Pembelajaran abad 21 secara sederhana diartikan sebagai pembelajaran yang memberikan kecakapan abad 21 kepada peserta didik, yaitu 4C yang meliputi:⁵⁰ (1) *Communication* (2) *Collaboration*, (3) *Critical Thinking and problem solving*, dan (4) *Creative and Innovative*. Berdasarkan Taksonomi Bloom yang telah

⁴⁹ Hoban JD, Lawson SR, Mazmanian PE, Best AM, Seibel HR. "The selfdirected Learning readiness scale: A factor analysis study. *Medical Education*. 4: 39, (Juny, 2005), 370.

⁵⁰ Trilling, Bernie and Fadel, Charles. *21 st Century skills: Learning forLifeOur Times*. (San Fransisco: Wiley. Borich, G. D. 2009), 2-3..

direvisi oleh Krathwoll dan Anderson, kemampuan yang perlu dicapai siswa bukan hanya LOTS (Lower Order Thinking Skills) yaitu C1 (mengetahui) dan C-2 (memahami), MOTS (Middle Order Thinking Skills) yaitu C3 (mengaplikasikan) dan C-4 (mengalisis), tetapi juga harus ada peningkatan sampai HOTS (Higher Order Thinking Skills), yaitu C-5 (mengevaluasi), dan C-6 (mengkreasikan).

Penerapan pendekatan saintifik, pembelajaran abad 21 (4C), HOTS, dan integrasi literasi dan PPK dalam pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam rangka menjawab tantangan, baik tantangan internal dalam rangka mencapai 8 (delapan) SNP dan tantangan eksternal, yaitu globalisasi.

d. Pengembangan sekolah (School Development)

Pengembangan sekolah yang mengarah pada pengembangan sistem yang siklus mengarah lagi ke pengembangan guru. Konseptualisasi ulang sekolah sebagai organisasi pembelajaran atau komunitas belajar adalah pandangan yang dapat memberikan kerangka berharga untuk meninjau kembali budaya sekolah dan, dengan implikasinya, praktik kurikulum dan ruang kelas sekolah. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang belajar terus menerus dan mentransformasikan dirinya. Pembelajaran terjadi dalam individu, tim, organisasi, dan bahkan komunitas yang berinteraksi dengan organisasi. Belajar adalah proses yang digunakan secara strategis terintegrasi dengan dan berjalan paralel untuk bekerja. Organisasi pembelajaran telah menanamkan sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran.⁵¹

Definisi ini menekankan perlunya menciptakan peluang untuk pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari budaya manajemen dalam sistem sekolah, pada gilirannya menyiratkan pembelajaran berkelanjutan guru sebagai pengembangan profesional berkelanjutan. Semua orang sepakat bahwa organisasi pembelajaran mulai dengan asumsi bahwa belajar itu berharga, berkelanjutan dan paling efektif ketika dibagikan dan setiap pengalaman adalah kesempatan untuk belajar. menawarkan satu set fitur yang hadir di sekolah yang memiliki budaya belajar seperti:⁵²

⁵¹ Watkins, K.E. and V.J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization*, (San Fransisco: Jossey-Baas.1993): 8-9

⁵² 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), 68-69,

- 1) Kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang efektif oleh staf senior
- 2) Rencana aksi yang jelas untuk mencapai tujuan
- 3) Target dan hasil spesifik dan terukur
- 4) Komunikasi yang baik antara sekolah dan orang tua
- 5) Manajemen manusia, fisik dan keuangan yang efektif
- 6) Kesempatan belajar yang berkelanjutan untuk guru
- 7) Menghubungkan kinerja individu dengan kinerja organisasi
- 8) Penyelidikan dan dialog dipupuk sehingga aman bagi orang untuk berbagi secara terbuka dan mengambil risiko.

Fitur-fitur ini identik dengan kondisi yang diperlukan untuk organisasi pembelajaran, yang berkinerja baik dengan visi dan misi dan pemimpin untuk memobilisasi upaya organisasi untuk mencapai target. Selanjutnya, elemen-elemen ini menunjukkan interaksi positif antara guru dan kepala sekolah, siswa dan guru, dan orang tua dan sekolah. 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.⁵³

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.⁵⁴

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),

⁵³ Agung Prihantoro "Peningkatan Kinerja, 85

⁵⁴ Blanchard, B. S., & Fabrycky, W. J. *Systems engineering and analysis* (4th ed.) (New Jersey: Prentice Hall. 2006), 213

implementasi (implementation), uji coba (testing) dan pengelolaan (maintenance). Dalam rekayasa perangkat lunak anggyat Ä, 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: ⁵⁵ [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).

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.

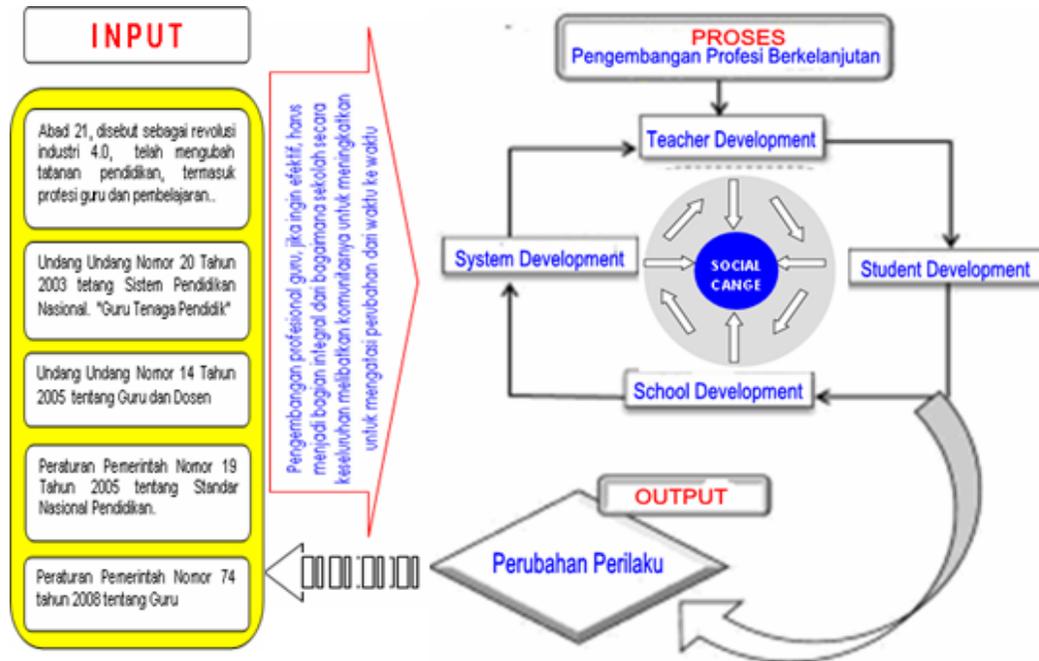
Jelas dari catatan di atas bahwa pengembangan profesi berkelanjutan guru mendefinisikan konsep yang jauh lebih luas dari definisi sederhana pengembangan individu guru hingga definisi proses yang mengarah pada perubahan sosial yang lebih luas.

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

⁵⁵ Cummings, Haag. *Mannformation Systems for the Information Age*. (Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson, 2006), 541.

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.

TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Pendidik dan Pelatihan Tenaga Kependidikan
 - Konsep Dasar Pengembangan PKB
 - Landasan dan Prinsip Pengembangan PKB
 - Implementasi Pengembangan PKB
 - Model Altertatif Pengembangan PKB
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oleh :

NIM :
JURUSAN :

Resensi/Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, *Manajemen Suberdaya 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 Filosofi Ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2015
- _____, & Y Haryati. *Pendidikan Profesi Keguruan: Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- _____, *Membangun Desa Peradaban Berbais 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 Persepektif-Al-Qur'an*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2019.
- _____, *Manajemen Pembelajaran Sainifik Kurikulum 2013 Pustaka Setia*
- _____, *Filsafat 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, *Filsafat 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 Kendidikan Perspektif Al-Qur'an" *Ijtima'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 Tanri Abeng". *Jurnal Binus Business Review* . 6: 2 (Agustus 2015)
- Ahmad Suja'i "Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an" *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. 11: 2 (Agustus 2018).
- Ahmad, Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islami*, Bandung: Remaja.Rosdakarya, 2013).
- Akhmad Afroni. "Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pembelajaran Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru" *Jurnal FORUM TARBIYAH*. 7:1, (Juni 2009).
- Alex S Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya. Manusia.*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006).
- Al-Hawary, Sayyid Mahmud,. *Idârah al-Asâs wa al-Ushul al-Ilmiyah*. (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 Ilmiah VISI P2TK PAUD NI – 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'lim*, 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 Murtopo, *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: LPPI, 2017
- Cardoso Gomes, Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. ANDY. 2003..
- Choiruddin Hadhiri. *Klasifikasi Kandungan Al-Qurân*, Jakarta Gema Insani Press, 2002.
- Cummings, Haag. *Mannformation Systems for the Information Age*. Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson, 2006.
- Cut Zahri 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 Farid, *Konsep Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013.
- _____, *Inovasi Pembelajaran Efektif*. Bandung: Yrma 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 Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'at 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 Fransisco 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" *National Counseling Workshop LK3*, (Jakarta, 15 November 2007)
- Endro Harjanto. "Peran Dan Standar Kompetensi Penilik". *Jurnal Ilmiah VISI 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 Dompot 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/Intership)* (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, *Menejemen 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 Personalial*, Edisi 9, Jakarta: Erlangga, 1997..
- Ford, Robert C., and Fottler, Myron D., "Empowerment: 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: Alumni, 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. *Meteri Pelatihan Guru Implemantasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Badan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan. 2013,
- Gumelar dan Dahyat. *Supervisi Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama 2002.
- Gunawan, Dwi. 2017. "Studi tentang kompetensi widya, iswara 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; Alexsandria, 2006.

- Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, 2005.
- Hadipoerwono, *Tata Personalia*, cetakan ke 5, Bandung: Djambatan, 1999
- Hamzah Nur. "Pendidik Dan Tenaga Kependidikan" *Jurnal Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, 1:2, (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, Marihot 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 ElRais, *Kamus Ilmiah 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 Ilmiah 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, (Juny, 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 Tholkhan, *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-Mattews Megginson,, dan Banfield, P. *Human Resource Development* . London: Kogan-Page Limited, 1993. .
- Jaja Jahari *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Darul 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 Maening 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.
- Lacey, Hoda. *How To Resolve Conflict In The Workplace*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama. 2003.
- Lalitha, *Hettiarachchige 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.
- 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 Pridata. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan. Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Madyo Eko Susilo.2003. *Supervisi Pengajaran dalam Latar Budaya Jawa*, Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003
- Mahpudz, A. “Analisis Kebijakan Peningkatan Kompetensi dan Profesi-onalisme 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..
- Malthis, *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.
- Marwansyah 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 Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet ke-3) Bandung: Pustaka Setia, 2019.
- Mila Badriyah. *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 Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Mohamad Surya, *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.
- Muhlil Musolin "Sadd Adz-Dzarâi': Konsep dan Aplikasi Manajemen Pendidikan Islam" *Manageria: 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).
- Mukhamad 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*. Diklat Jakarta: Rineka Cipta. 2011.
- Mustari, Muhamad. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*, Jakarta: Erlangga, 2009.
- Nanang, Priatna dan Tito Sukamto. 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 Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana 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 Geografi*, 12: 2. (Desember, 2012).
- Notoadmojo, 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..
- Nurruli 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 Surya "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 Abad 21"*, diselenggarakan oleh IKA UNY (Sabtu 28 April 2018)..
- Prihadi, Syaeful F, *Assessment Centre, Identifikasi, Pengukuran dan. Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Pujirahayu, Rostanti. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat pada Aparatur Sekretariat Daerah*. Tesis. Ujungpandang: PP: UMI Makassar, 2008.
- Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra "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 Magister Manajemen Unram* . 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 Ilmiah 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 Linggang 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.
- Sastrohadiwiryono, *Seleksi Calon Pegawai*, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Sedarmayanti dan Guke Yolana 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).
- Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung: Mandar Maju, 2010.
- Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Mandar Maju. 2000.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan ketiga, Bandung: Mandar Maju, 2014,
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Aditama. 2007.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2008.
- Septa Suseka, Pengaruh Program Pemerintah Tentang Kerja Nyata Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pekan*. 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, *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia 2006.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, 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-Ruuz 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.
- Sударusman, Eka, "Pemberdayaan sebuah Usaha Memotivasi Karyawan", *Jurnal Fokus Ekonomi*, 3:2. (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 Ilmiah Kediklatan*, 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 Ernie dan Saefullah, Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana. 2005.
- Sulistyorini, *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.
- Surya, Muhammad. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti, 2003.
- Sutisna, A. *Pengembangan model pelatihan berbasis kinerja untuk eningkatan 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 Melinium 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.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2008..

- Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995.
- Trilling, Bernie and Fadel, Charles. *21 st Century skills: Learning for Life Our Times*. San Fransisco: 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 Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5 : 2 (Desember, 2018).
- Tummons, J., "Professional Standards in Teacher Education: Tracing Dis-courses of Professionalism through The Analysis of Textbooks. *Research in Post-Compulsory Education*, 19: 4 (April 2014)..
- Utama Andri Arjita "Pengaruh Kompetensi Widyaiswara Terhadap Prestasi Peserta Diklat Pada Matadiklat Etika Publik di Pusdiklat BPS" *Scholaria: 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 th rhizosfer 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.
- Dirjen 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.
- Ditjen Malwa, *Pedoman Penyelenggaraan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG)* . Jakarta: Kemenritekdkti, 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 Pemenuhan 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*.

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

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 45 Tahun 2009. *Tentang Standar Teknisi 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



Prof. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah 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 IV/c. TMT April 2019.

Mengampu Mata Kuliah: Kebijakan Pendidikan, Manajemen Kantor, Manajemen SDM Pendidikan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan; Manajemen Sisten Informasi Pendidikan; Manajemen Kewirausahaan pendidikan. Organisasi Lembaga Pendidikan; Etika Komunikasi Organisasi. 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). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pengembangan Human Capital (Yarama Widya, 2020); Manajemen Mutu terpadu (Yarama Widya, 2021).

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, 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 WSDALBIN 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 Balajar Usaha (KBU) Di Pusat Kediatan Balajar 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 EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNI, 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). Manajemen Pembelajaran Daring Dalam Upaya Memutus Mata Rantai Penyebaran Covid-19. (Studi pada Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fakultas Tarbiyah IAILM Suryalaya KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat) (2020). Manajemen Pengembangan Human Capital Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, 2021); Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 35 Jurnal; 21 jurnal Nasional dan 14 Jurnal internasional. Sejumlah karya Ilmiah di atas dapat diakses melalui: <http://digilib.uinsgd.ac.id/>.

Pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Desa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis.