

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM PENINGKATAN  
MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH  
ATAS NEGERI 8 KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**MUHAMMAD ILHAM**

**NIM: 17170050**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM PENINGKATAN  
MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH  
ATAS NEGERI 8 KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**MUHAMMAD ILHAM**

**NIM: 17170050**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM PENINGKATAN  
MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH  
ATAS NEGERI 8 KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

*Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*

*Untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar*

*Strata Satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)*

Oleh:

**MUHAMMAD ILHAM**

**NIM: 17170050**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

# LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM PENINGKATAN MUTU  
LEMBAGA PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 8  
KOTA MALANG**

## SKRIPSI

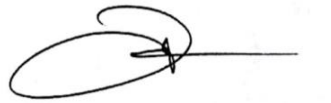
Oleh:

**MUHAMMAD ILHAM**

**NIM: 17170050**

**Telah Disetujui Pada Tanggal: 24 Juni 2021**

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Muhammad Walid, M.A.**

**NIP. 19730823 200003 1 002**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**



**Dr. Mulyono, M.A.**

**NIP. 19660626 200501 1 003**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM PENINGKATAN MUTU**  
**LEMBAGA PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 8**  
**KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh:  
**Muhammad Ilham (17170050)**  
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Juni 2021  
Dan dinyatakan

**LULUS**

Serta telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

**Ketua Sidang**  
**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 198010012008011016

: 

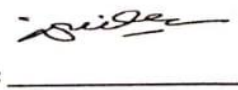
**Sekretaris Sidang**  
**Dr. Muhammad Walid, M.A**  
NIP.197308232000031002

: 

**Pembimbing**  
**Dr. Muhammad Walid, M.A**  
NIP.197308232000031002


: 

**Penguji Utama**  
**Dr. Nurul Yaqien, Mp.Pd.**  
NIP.197811192006041001

: 

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

  
  
**Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.**  
NIP.19650817 199803 1 003

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Robbil 'Aalamiin* segala puji syukur tidak henti saya ucapkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kami kesehatan dan juga kemudahan dalam menjalankan segala aktifitas termasuk pengerjaan skripsi ini, sehingga saya dapat menyelesaikannya dengan lancar. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mempersembahkannya kepada:

1. Allah Subhaanahu Wa Ta'aala, yang telah melimpahkan rahmat dan juga karunianya kepada kami sehingga dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan optimal dan diberikan kelancaran.
2. Kedua orang tua saya, yang tidak pernah putus-putusnya mendoakan saya, selalu memberikan *support*, tak kenal lelah memberikan kasih sayangnya, serta selalu mendukung impian dan cita-cita anak-anaknya beliau adalah Ibu saya (Ruqoyyah) dan Ayah saya (Sunawi).
3. Wali Dosen, Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd, yang telah memberikan dukungan dan juga bimbingan dari judul hingga pengajuan dosen skripsi.
4. Dosen Pembimbing, Bapak Dr. Muhammad Walid, M.A, atas bimbingan, kesabaran dan juga arahnya serta waktu yang telah diluangkan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

5. Kakak-kakak saya (Yaulum Muhaji, Zunita, Yasikun Mufiq) yang selalu memberikan dukungan, motivasi, materi dan semangat dalam mendukung adiknya dalam mengejar cita-cita.
6. Teman-teman saya khususnya teman sekelas sejurusan Manajemen Pendidikan Islam yang selalu mendampingi, menemani dari awal masuk kampus hingga akhir perkuliahan serta memberikan dukungan penuh sampai skripsi ini tuntas. Dinda Thoriq Al-Islamy, Asnan Khomis AR, serta teman-teman yang lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, saya sangat bersyukur memiliki sahabat-sahabat seperti mereka karena tidak pernah lelah memberikan semangat dan juga sebagai alarm dalam setiap pengerjaan tugas selama masa kuliah.
7. Sahabat-sahabat dari UKM Seni Religius yang juga selalu memberikan dukungan.
8. Serta sahabat-sahabat Alumni Pondok Pesantren Ihyaul Ulum Gresik yang sama-sama berjuang menimba ilmu di Malang, semoga Allah SWT senantiasa memberikan kelancaran dan juga keberkahan dalam setiap langkah menjalankan kewajiban kita sebagai seorang mahasiswa, semoga kedepannya diberikan kesuksesan di Dunia maupun di Akhirat.

## MOTTO

“I don’t think it matters how small or how big the task is, if you can do it just a little bit better than what is expected, you will be noticed and rewarded.”

---Stuart Isset (Co-Founder Dreamworks)

“Jangan berpikir seberapa kecil atau seberapa besar tugas itu, jika anda bisa melakukannya dengan baik dari apa yang diharapkan maka anda akan diperhatikan dan juga dihargai.”<sup>1</sup>

---Stuart Isset (Co-Founder Dreamworks)

---

<sup>1</sup>Muk Kuang, *Breakthrough*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016), h. 83



Pembimbing: Dr. Muhammad Walid, MA.

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Muhammad Ilham

Malang, 25 Juni 2021

Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang

Di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Muhammad Ilham

NIM : 17170050


Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : “Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang”

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dosen Pembimbing



**Dr. Muhammad Walid, MA.**

**NIP. 19730823 200003 1 002**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Ilham  
NIM : 17170050  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dicantumkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan



NIM. 17170050

## **KATA PENGANTAR**

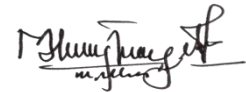
Alhamdulillah segala puji bagi Allah pencipta alam semesta dan seisinya karena Rahmat Taufik Hidayah serta Inayahnya penulis mampu menyelesaikan proposal skripsi dengan baik. Shalawat serta salam kita haturkan kepada suri tauladan umat Islam yakni Nabi Muhammad SAW. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini. Ucapan terimakasih ditujukan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Mulyono, M.A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Muhammad Walid, M.A selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan segala pikiran dan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan bagi penulis skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen semua mata kuliah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Keluarga besar terutama orang tua yang senantiasa memberikan dukungan doa motivasinya untuk penulis.

7. Segenap teman-teman jurusan MPI Angkatan 2017 yang selama ini berjuang bersama.

Dalam skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritik dari Bapak Dr. Muhammad Walid, M.A. selaku dosen pembimbing skripsi yang dapat menyempurnakan skripsi ini. Atas saran dan kritiknya penulis ucapkan terimakasih.

Malang, 25 Juni 2021  
Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Muhammad Ilham', with a horizontal line underneath.

Muhammad Ilham

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

ا	=	A	ص	=	Z	ق	=	q
ب	=	B	ط	=	S	ن	=	k
خ	=	T	ش	=	Sy	ي	=	l
ز	=	Ts	ص	=	Sh	م	=	m
ض	=	J	ض	=	DI	ن	=	n
غ	=	H	ط	=	Th	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	Zh	هـ	=	h
د	=	D	ع	=	'A	ء	=	a
ر	=	Dz	ك	=	G	ي	=	y
س	=	R	ف	=	F			

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

اؤ = Aw

اي = Ay

او = Ū

اى = Î

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	viii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
ABSTRAK .....	xx
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Originalitas Penelitian .....	7
F. Definisi Istilah.....	12
G. Batasan Masalah.....	13
H. Sistematika Pembahasan .....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	15
A. Landasan Teori.....	15

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
3. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
4. Pengertian Guru/Tenaga Pendidik .....	21
5. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik .....	22
6. Komponen Manajemen Tenaga Pendidik .....	23
7. Pengelolaan Tenaga Pendidik .....	24
8. Penilaian/evaluasi Tenaga Pendidik .....	34
9. Kompetensi Tenaga Pendidik .....	39
10. Kriteria Sekolah yang Bermutu.....	42
B. Kerangka Berfikir .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	53
B. Lokasi Penelitian .....	54
C. Data dan Sumber Data .....	54
D. Teknik Pengumpulan Data .....	56
E. Analisis Data .....	63
F. Keabsahan Data .....	64
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>66</b>
<b>A. PROFIL SMA NEGERI 8 KOTA MALANG .....</b>	<b>66</b>
1. Identitas SMA Negeri 8 Kota Malang.....	66
2. Visi dan Misi SMA Negeri 8 Kota Malang.....	66
3. Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Kota Malang .....	67
4. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan SMA Negeri 8 Kota Malang.....	70

5. Kualifikasi Pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	71
6. Keadaan Siswa SMA Negeri 8 Kota Malang .....	76
7. Prestasi Guru & Sekolah .....	79
8. Prestasi Siswa dibidang Akademik dan Non Akademik .....	81
<b>B. PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>83</b>
1. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	83
2. Evaluasi Tenaga Pendidik/Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	103
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>117</b>
A. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	117
B. Evaluasi Tenaga Pendidik/Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	140
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>153</b>
A. Kesimpulan .....	153
B. Saran .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>156</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>163</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 2. Observasi.....	58
Tabel 3. Wawancara.....	61
Tabel 4. Perjalanan Periodisasi Pembina Proyek Perintis Sekolah.....	70
Tabel 5. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Proyek Perintis Sekolah .....	70
Tabel 6. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Proyek s.d SMAN 8 .....	70
Tabel 7. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Proyek TU SMAN 8 .....	71
Tabel 8. Kualifikasi Tenaga Pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang .....	72
Tabel 9. Nama Lengkap dan Jabatan Pendidik SMAN 8 Kota Malang.....	73
Tabel 10. Data Rombongan Belajar SMA Negeri 8 Kota Malang .....	77
Tabel 11. Rekap Prestasi Guru dan Sekolah .....	79
Tabel 12. Prestasi Siswa SMAN 8 Kota Malang .....	81

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Berfikir .....	52
----------------------------------	----

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Buku Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	60
Gambar 2. Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Kota Malang .....	69
Gambar 3. Buku Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	76
Gambar 4. Kegiatan Pembelajaran di Kelas .....	113

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	164
Lampiran 2. RPP dan Kompetensi Dasar Mengajar.....	167
Lampiran 3. Tabel Observasi dan Wawancara .....	175
Lampiran 4. Gambar-Gambar .....	178

## ABSTRAK

Ilham, Muhammad. 2021. *“Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di SMA Negeri 8 Kota Malang”*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing Skripsi: Dr. Muhammad Walid, MA.

---

Manajemen tenaga pendidik adalah kegiatan mengelola dan juga mengatur sumber daya manusia pendidik di lingkungan lembaga pendidikan dalam rangka untuk mengembangkan dan memberikan kesejahteraan tenaga pendidik dalam melakukan aktifitas kerjanya. Manajemen tenaga pendidik juga mencakup kegiatan perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, pelatihan & pengembangan karir, kompensasi, pemberhentian, kedisiplinan dan sanksi, serta pemberian penghargaan bagi tenaga pendidik yang memiliki prestasi. Pengelolaan ini dilakukan oleh SMA Negeri 8 Kota Malang yang memiliki tujuan untuk menunjang keberhasilan dalam kegiatan proses pembelajaran serta hasilnya nanti akan meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Adapun tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah: 1) Mendisikripsikan proses pengorganisasian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang, 2) Mendisikripsikan proses evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti terlibat aktif dan turun langsung ke lokasi untuk memahami fenomena dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya yang ada di lapangan. Teknik pengumpulan data juga dilakukan melalui wawancara secara mendalam, dokumentasi serta observasi. Data diolah dengan proses reduksi data, penyajian data, and penarikan kesimpulan, kemudian adalah uji keabsahan data dengan menggunakan teknik yaitu triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kegiatan manajemen tenaga pendidik dalam ranah fungsi pengorganisasian di SMAN 8 Kota Malang dilakukan dengan membagi tugas, pokok, dan fungsi setiap tenaga pendidik yang diwujudkan dalam bentuk buku untuk memudahkan dalam setiap kegiatan pelaksanaan kinerja, 2) sedangkan kegiatan manajemen tenaga pendidik dalam ranah fungsi evaluasi di SMAN 8 Kota Malang dilakukan oleh tenaga pendidik dan juga tim assessor, evaluasi dilakukan dengan membahas materi seputar kualifikasi pendidik, sertifikasi pendidik, kompetensi pendidik, dan tugas dan peran pendidik.

**Kata Kunci:** *Manajemen tenaga pendidik, pengorganisasian dan evaluasi.*

## ABSTRACT

Ilham, Muhammad. 2021. "*Management of Educators in Improving the Quality of Educational Institutions at SMAN 8 Malang City*". Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Thesis Supervisor: Dr. Muhammad Walid, MA

---

Management of educators is the activity of managing and also regulating human resources of educators in educational institutions in order to develop and provide welfare for educators in carrying out their performance activities. Management of educators also includes recruitment, selection, placement, orientation, training & career development, compensation, dismissal, discipline and sanctions activities, as well as awarding educators who have achievements. This management is carried out by SMAN 8 Malang City which has the aim of supporting success in the learning process activities and the results will improve the quality of educational institutions.

The objectives of this research are: 1) To describe the process of organizing educators in improving the quality of educational institutions in SMAN 8 Malang City, 2) To describe the process of evaluating educators in improving the quality of educational institutions at SMAN 8 Malang City.

This study uses a qualitative approach, where researchers are actively involved and go directly to the location to understand the phenomenon and describe the actual conditions that exist in the field. Data collection techniques were also carried out through in-depth interviews, documentation and observation. The data is processed by the process of data reduction, data presentation, and drawing conclusions, then is a test of the validity of the data using a technique that is triangulation.

The results of this study indicate that: 1) The management activities of educators in the realm of organizing functions at SMAN 8 Malang City are carried out by dividing the duties, principals, and functions of each educator which are realized in the form of books to facilitate each performance implementation activity, 2) while management of educators in the realm of evaluation functions at SMAN 8 Malang City is carried out by educators and also assessors of the team, the evaluation is carried out by discussing materials about educator qualifications, educator certification, educator competencies, and the duties and roles of educators.

**Keywords:** *Management of educators, organization and evaluation.*

## مستخلص البحث

إلهام، محمد. ٢٠٢١. "إدارة التربويين في تحسين جودة المؤسسات التعليمية في المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج". بحث جامعي. قسم الإدارة التربوية الإسلامية. كلية التربية والتعليمية. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: الدكتور محمد وليد، الماجستير.

إدارة المعلمين هي نشاط إدارة وتنظيم الموارد البشرية للمعلمين في المؤسسات التعليمية من أجل تطوير وتوفير الرفاهية للمعلمين في تنفيذ أنشطة أدائهم. تشمل إدارة المعلمين أيضاً التوظيف، والاختيار، والتنسيب، والتوجيه، والتدريب والتطوير الوظيفي، والتعويض، والفصل، والانضباط، وأنشطة العقوبات، فضلاً عن منح الجوائز للمعلمين الذين لديهم إنجازات. يتم تنفيذ هذه الإدارة بواسطة المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج والتي تهدف إلى دعم النجاح في أنشطة عملية التعلم وستعمل النتائج على تحسين جودة المؤسسات التعليمية.

أما أهداف هذا البحث هي: (١) وصف عملية تنظيم المعلمين في تحسين جودة المؤسسات التعليمية في المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج، (٢) لوصف عملية تقييم المعلمين في تحسين جودة المؤسسات التعليمية في المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج.

تستخدم هذه الدراسة نهجاً كفي، حيث يشارك الباحث بنشاط ويذهبون مباشرة إلى الموقع لفهم الظاهرة ووصف الظروف الفعلية الموجودة في هذا المجال. تمت طريقة جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة والتوثيق والملاحظة. تتم معالجة البيانات من خلال عملية تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج، ثم يتم اختبار صحة البيانات باستخدام تقنية التثليث.

نتائج هذا البحث إلى ما يلي: (١) يتم تنفيذ الأنشطة الإدارية للمعلمين في مجال الوظيفة التنظيمية في المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج من خلال تقسيم واجبات ومبادئ ووظائف كل معلم والتي يتم تحقيقها في شكل كتب إلى تسهيل كل نشاط لتنفيذ الأداء، (٢) بينما يتم تنفيذ أنشطة إدارة المعلمين في مجال وظائف التقييم في المدرسة الثانوية الحكومية ٨ مالانج من قبل مؤهلات المعلم، وشهادة المعلم، وكفاءة المعلم، وواجبات وأدوار المعلمين.

الكلمات الرئيسية: إدارة التربويين، تنظيم، تقييم.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pembangunan pendidikan nasional yang telah dilakukan selama ini menjadi tanggung jawab untuk warga Negara Indonesia dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan berbangsa. Banyak cara untuk mewujudkannya, baik melalui pendidikan yang dilakukan didalam sekolah maupun diluar sekolah. Pendidikan tidak terlepas dari keseluruhan kehidupan manusia dalam segala aspeknya baik dalam aspek politik, hukum, ekonomi maupun kebudayaan, karena pendidikan merupakan proses pembudayaan dan kebudayaan berkembang karena adanya pendidikan.<sup>2</sup>

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan hidup bangsa Indonesia, pendidikan juga menjadi kebutuhan pokok bagi bangsa Indonesia karena pendidikan dapat digunakan sebagai tolok ukur maju tidaknya suatu bangsa.

Proses pendidikan formal dapat dilakukan di sekolah dengan kegiatan belajar mengajar. Kegiatan belajar mengajar adalah inti dari kegiatan dalam pendidikan secara keseluruhan dan tenaga pendidik merupakan pemegang peranan penting didalamnya.

Salah satu pendapat yang dikemukakan oleh Mulyasa, mengatakan jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam peraturan global, maka langkah yang wajib dilakukan adalah dengan manajemen sumber daya manusia, baik

---

<sup>2</sup>Tilar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 52



dalam segi intelektualitas, kreativitas, emosional, spiritual, moral, serta tanggung jawab. Oleh karena itu, pendidikan dianggap memiliki peran yang sangat penting, karena dengan adanya pendidikan maka ilmu pengetahuan dapat kita dapatkan dan kuasai.<sup>3</sup>

Pendidikan sangat erat kaitannya dengan masa depan bangsa. Kemajuan yang dicapai suatu bangsa ditentukan oleh sistem pendidikan yang berfungsi dengan baik.<sup>4</sup> Berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pendidikan bermutu sangat tergantung pada mutu para anggota masyarakat yang mengabdikan dan petugas yang melaksanakannya, mereka itu adalah tenaga pendidik.<sup>5</sup>

Tenaga pendidik atau guru harus memiliki keterampilan khusus sebagai seorang guru karena Profesi guru merupakan suatu jabatan atau pekerjaan dan keahlian khusus yaitu kompetensi guru.<sup>6</sup> Untuk menjadi guru profesional diperlukan syarat-syarat khusus apalagi guru profesional yang menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran dalam berbagai ilmu pendidikan lainnya yang perlu dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.<sup>7</sup>

Berbicara tentang kemampuan guru tidak dapat terlepas dari tugas dan tanggung jawab yang tinggi untuk memangku profesi tersebut. Dalam

---

<sup>3</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), h. 3.

<sup>4</sup>Syafaruddin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 247

<sup>5</sup>Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta: Safria Insani Press, 2003), h. 109

<sup>6</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006 ), h. 6

<sup>7</sup>Rahman Getteng, *Guru Profesional dan Ber-Etika*, (Yogyakarta: Graha Guru, 2015), h. 21.

undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen disebutkan ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Kompetensi guru sebagaimana dalam undang-undang RI No. 14 tahun 2005 meliputi: a) kompetensi pedagogik, b) kompetensi kepribadian, c) kompetensi sosial dan d) kompetensi profesional yang diperoleh, melalui pendidikan profesi.

Keberadaan tenaga pendidik tidak bisa dianggap remeh mengingat mereka juga turut berperan dalam kelancaran proses kegiatan belajar maupun administrasi. Oleh karena tenaga pendidik, masing-masing memiliki standar kualifikasi dan kompetensi. Jika standar tersebut tidak terpenuhi maka seseorang dianggap tidak memiliki kompetensi untuk menjadi seorang tenaga pendidik.

Dengan demikian peranan kinerja guru merupakan salah satu faktor yang dapat menggabungkan aktivitas proses belajar mengajar yang efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran yakni prestasi siswa karena Mutu guru ikut menentukan mutu pendidikan dan sebaliknya mutu pendidikan akan menentukan mutu generasi muda sebagai calon warga Negara dan warga masyarakat.<sup>8</sup>

Di Negara Indonesia, perihal penjaminan mutu pendidikan diatur dalam “Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 2 ayat (2) tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional

---

<sup>8</sup>Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 19

Pendidikan (SNP) perlu dilakukan dalam tiga program terintegrasi yaitu evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi”.<sup>9</sup> Mutu pendidikan menjadi sektor yang harus mendapatkan perhatian dari semua pihak. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan/program pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan guna perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yang sudah ada.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan komitmen bersama seluruh warga Negara Indonesia. Dimana tahapan dalam penjaminan mutu pendidikan dimulai dengan penetapan standar mutu, pemenuhan standar, pengembangan dan pengukuran standar dalam peningkatan mutu pendidikan yang mengacu pada acuan mutu pendidikan yakni standar nasional pendidikan (SNP).

Dimuat dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Pasal 1 ayat (1) Tahun 2005 mengenai kriteria minimal komponen pendidikan. Yang mana menjadikan Standar Nasional Pendidikan sebagai rujukan dalam sistem pelaksanaan kegiatan akreditasi yang meliputi delapan standar. Delapan standar tersebut dijadikan pedoman oleh assessor untuk mengukur kemampuan sejauh mana sebuah lembaga memperoleh pengakuan sebagai lembaga yang bermutu tinggi.

Penelitian ini menyerahkan pada aspek manajemen terutama dalam peningkatan mutu pendidik yang berifat profesionalisme menjadi faktor utama dalam menghasilkan mutu pendidikan yang baik, dalam hal ini adalah siswa yang bermutu sebagai hasil dari pendidikan tersebut.

---

<sup>9</sup>Zulkifli, *Kinerja Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/ Madrasah (BAP S/M) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Provinsi Sulawesi Tenggara*, Jurnal, (Kendari: IAIN Kendari, 2015), hlm. 172

Dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti saat berada di SMA Negeri 8 Kota Malang menunjukkan bahwa tenaga pendidik di sekolah tersebut memiliki kompetensi yang baik dan hampir setengahnya telah menyanggah lulusan S-2, selain itu banyak prestasi telah ditorehkan siswa-siswi yang terhitung semenjak tahun ajaran 2018 – 2019 baik prestasi akademik maupun nonakademik, baik tingkat kota, provinsi, nasional hingga internasional. Hal ini tidak terlepas dari peran tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya dalam mendidik siswa-siswinya agar berhasil pada mata pelajaran yang telah diberikan. Hal ini juga akan menjadi pengaruh baik untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan karena tenaga pendidik yang memiliki kompetensi yang baik akan menunjang lembaga pendidikan agar menjadi sekolah yang bermutu, selain itu pengelolaan tenaga pendidik di sekolah ini juga dilakukan melalui proses dan juga tahapan yang baik pula sehingga dalam pelaksanaan proses kerjanya tenaga pendidik dapat melakukannya dengan baik.

Berdasarkan pemaparan tersebut, bahwa sekolah yang bermutu sangat didambakan masyarakat terutama kualitas bagi anak didiknya. Tenaga pendidik yang bermutu akan mampu membangun karakter anak didik yang bermutu juga. Berdasarkan dari latar belakang masalah tersebut, maka peneliti bermaksud mengadakan penelitian tentang “Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.” Dengan harapan hasil penelitian ini menjadi bahan kajian para pengelola lembaga pendidikan lain yang tertarik menerapkan manajemen tenaga pendidik di lembaganya.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut peneliti tertarik untuk meneliti terkait manajemen tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang, yang memiliki fokus pada 2 fungsi manajemen, yaitu:

1. Bagaimana proses pengorganisasian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang?
2. Bagaimana proses evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian tersebut maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengorganisasian tenaga pendidik dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.
2. Untuk mengetahui proses evaluasi tenaga pendidik dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat menghaluskan teori tentang pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang baik, bagus, benar dan tepat. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai sarana keilmuan bagi peneliti dalam peningkatan wawasan keilmuan manajemen tenaga pendidik dalam aspek pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik, sehingga hal ini dapat memberikan manfaat untuk memberikan masukan dan sumbangan

pemikiran mengenai manajemen tenaga pendidik yang baik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan. Selain itu penelitian ini juga bermanfaat untuk menambah referensi ilmu pengetahuan bagi peneliti dan para pembaca lainnya.

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi sekolah hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan acuan pada manajemen pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan.
- b. Bagi guru penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai manajemen pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan.
- c. Bagi penulis penelitian ini berguna untuk memahami dan mempelajari permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan manajemen pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan.
- d. Bagi peneliti lain yaitu sebagai penambahan referensi ilmiah dalam rangka mengadakan penelitian yang sejenis pada masa yang akan datang.
- e. Bagi pembaca penelitian ini akan memberikan wawasan dan pengetahuan baru tentang manajemen pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan.

## **E. Originalitas Penelitian**

Dalam hal ini peneliti telah melakukan kajian pada peneliti terdahulu sebagai bukti orisinalitas penelitian ini, tujuannya untuk menganalisis perbedaan dan juga persamaan kajian dalam penelitian terdahulu. Ada beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan perbandingan diantaranya:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Supato pada tahun 2016 dari IAIN Bengkulu, dengan judul “Manajemen Sumber Daya (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan”. Persamaanya terletak pada bagaimana *memanage* SDM/ guru guna meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan untuk perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pengelolaan SDM yang berbeda serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terfokus pada bagaimana proses pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan oleh sekolah guna memberikan peningkatan bagi mutu lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia guru di MI Al-Islam Kota Bengkulu, khususnya pada program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru telah dilaksanakan dengan baik oleh MI Al-Islam Kota Bengkulu. Akan tetapi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru tersebut belum sepenuhnya memberikan pengaruh terhadap kualitas guru dalam proses pembelajaran.<sup>10</sup>

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Setyo Teguh Widodo pada tahun 2004 dari Universitas Negeri Semarang dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Di SDN Petompon 02”. Persamaanya terletak pada bagaimana *memanage* SDM/ guru guna meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan untuk perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pengelolaan SDM yang berbeda serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terfokus pada bagaimana proses pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan oleh sekolah guna memberikan peningkatan bagi mutu lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian

---

<sup>10</sup>Supato, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MI Al-Islam*, (Bengkulu: IAIN Bengkulu, 2016).

bahwa manajemen sumber daya manusia di SDN Petompon 2 harus dijalankan secara efektif dan efisien agar dapat meningkatkan mutu sekolahnya dengan cara melakukan pengawasan kebijakan regrouping dalam aspek penilaian kinerja guru.<sup>11</sup>

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Suyadi pada tahun 2016 dari IAIN Surakarta, dengan judul “Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu”. Persamaanya terletak pada bagaimana *manage* SDM/ guru guna meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan untuk perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pengelolaan SDM yang berbeda serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terfokus pada bagaimana proses pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan oleh sekolah guna memberikan peningkatan bagi mutu lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada satu saja yaitu kepala sekolah, tetapi semua tenaga kependidikan yang berada di sekolah tersebut.<sup>12</sup>

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nanang Kurniawan pada tahun 2019 dari UIN Raden Intan Lampung dengan judul “Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Taman siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung.” Persamaanya terletak pada bagaimana *manage* SDM/ guru guna meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan untuk perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pengelolaan SDM yang

---

<sup>11</sup>Widodo Setyo Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Di SDN Petompon 2*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2004).

<sup>12</sup>Suyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*, (Surakarta: IAIN Surakarta, 2016).



berbeda serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terfokus pada bagaimana proses pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan oleh sekolah guna memberikan peningkatan bagi mutu lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia diakui sangat penting sekali oleh kepala sekolah SMP Taman Siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung. Adapun proses Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan SMP Taman Siswa adalah: 1). Melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik, 2). Penarikan sumber daya manusia (*recruitment*) terhadap pelamar yang lulus syarat, 3). Seleksi dengan wawancara, 4) penempatan posisi jabatan sesuai kinerja, 5). Penampilan kerja, 6). Mengadakan pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kemampuan tenaga pendidik, 7). Kompensasi atau tunjangan berupa gaji bulanan dan berupa tunjangan, 8). Jaminan keselamatan kerja, 10). Pelayanan berkelanjutan atau pensiun yang efektif dan menciptakan kebersamaan serta keterbukaan satu sama lain dengan tidak saling curiga-mencurigai namun berusaha menciptakan hubungan kerja secara kekeluargaan.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Nanang Kurniawan, “*Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Taman siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung*”. (Lampung: UIN Raden Intan Lampung 2019)

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Skripsi/ Tesis/ Disertasi</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Originalitas Penelitian</b>
1	Supato dengan judul “Manajemen Sumber Daya (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” Skripsi pada tahun 2016 dari IAIN Bengkulu	Persamaanya adalah pada manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu	Perbedaanya terletak pada tempat penelitian dan strategi pelaksanaan manajemen SDM yang berbeda.	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih terfokus pada proses pengorganisasian dan evaluasi pada tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang.
2	Setyo Teguh Widodo dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Di SDN Petompon 02.” Skripsi pada tahun 2004 dari Universitas Negeri Semarang.	Persamaanya adalah pada manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu	Perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pelaksanaan manajemen SDM yang berbeda, serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih focus ke Tenaga Pendidik	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih terfokus pada proses pengorganisasian dan evaluasi pada tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang.
3	Suyadi dengan judul “Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu.” Skripsi pada tahun 2016 IAIN Surakarta.	Persamaanya adalah pada manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu	Perbedaanya terletak pada tempat penelitian, strategi pelaksanaan manajemen SDM yang berbeda, serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih focus ke Tenaga Pendidik	Penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih terfokus pada proses pengorganisasian dan evaluasi pada tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang.
4	Nanang kurniawan dengan judul	Persamaanya adalah pada	Perbedaanya terletak pada	Penelitian yang dilakukan oleh

	<p>“Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Taman siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung.” Skripsi pada tahun 2019 UIN Raden Intan Lampung.</p>	<p>manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu</p>	<p>tempat penelitian, strategi pelaksanaan manajemen SDM yang berbeda, serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih fokus ke Tenaga Pendidik</p>	<p>peneliti lebih terfokus pada proses pengorganisasian dan evaluasi pada tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang.</p>
--	---	---	---	--

## F. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan makna untuk mengutarakan makna istilah yang terdapat pada judul penelitian atau fokus permasalahan berdasarkan pembahasan dan pemahaman peneliti. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Manajemen Tenaga Pendidik: adalah merupakan kegiatan dalam mengelola sumber daya manusia pendidik yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian pendidik sekolah agar dapat melaksanakan fungsi dan juga tugas dalam mencapai tujuan sekolah.
2. Mutu: mutu merupakan baik buruknya suatu kualitas, derajat atau taraf, (kecerdasan, kepandaian). Dalam konteks pada penelitian ini, pengertian mutu atau kualitas dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.
3. Lembaga Pendidikan: lembaga pendidikan yaitu tempat berlangsungnya pendidikan, khususnya di tiga lingkungan utama pendidikan yakni keluarga, sekolah, dan masyarakat.

## **G. Batasan Masalah**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya pelebaran maupun penyimpangan pokok masalah agar penelitian tersebut terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah pada penelitian adalah:

1. Pengorganisasian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.
2. Evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.

## **H. Sistematika Pembahasan**

Sistematika Pembahasan Penelitian ini dibagi menjadi 6 bagian dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. **BAB I PENDAHULUAN** yakni: konteks penelitian, fokus penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.
2. **BAB II KAJIAN PUSTAKA** yakni: landasan teori tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik di lembaga pendidikan dan kerangka berfikir.
3. **BAB III METODE PENELITIAN** yakni: pembahasan tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber dan data penelitian, analisis data dan prosedur penelitian.

4. **BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN** yakni: pada bab ini berisi ulasan hasil penelitian serta pemaparan data yang telah didapatkan.
5. **BAB V PEMBAHASAN** yakni: pada bab ini pemaparan hasil penelitian di analisis untuk menjawab fokus penelitian dan tujuan penelitian.
6. **BAB VI PENUTUP** yaitu: pada bagian ini berisikan simpulan atau jawaban akhir permasalahan penelitian dan tujuan penelitian.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu, kata *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>14</sup>

Manajemen adalah sebuah proses dalam perencanaan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Hasibuan, “manajemen” adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen juga diartikan proses pengaturan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini bermakna bahwa manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan sekolah,

---

<sup>14</sup>Syafaruddin dan Asrul, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2014), h. 85.

karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan ditingkatkan.<sup>15</sup>

Dalam pengelolaan difokuskan kepada manusia, mengingat manusia akan menjadi fokus dan aktor utama karena manusialah yang akan merencanakan, mengorganisasikan, menggunakan dan mengawasi berbagai sumber daya alam yang dimiliki. Ketersediaan sumber daya alam yang melimpah kurang berguna jika tidak dapat dikelola dengan baik oleh manusia.

Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi mengutip laporan Bank Dunia yang bertajuk *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* tanggal 23 September 1998 antara lain menyorot persoalan pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa tenaga pendidik merupakan sentral dari upaya peningkatan mutu pendidikan, karena itu setiap upaya untuk membenahi pendidikan akan dan harus memelihara penataan terhadap tenaga pendidik. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa pada prinsipnya ada tiga isu dominan tentang tenaga pendidik yang disorot dalam laporan tersebut, yaitu “mutu tenaga pendidik yang berkaitan dengan pendidikan prajabatan dan seleksi, insentif yang diperolehnya, dan penyebaran guru yang tidak merata.”<sup>16</sup>

Adapun menurut Barry Cushway mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi proses dan juga aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan suatu perusahaan dengan cara

---

<sup>15</sup>Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 27

<sup>16</sup>Hidayati, *Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Ta'lim, Volume 21, Nomor 1, Februari 2014, hlm. 45

mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan juga mengintegrasikan Kebutuhan individu pada definisi ini penekanannya lebih kepada kepentingan strategi proses dan manajemen sumber daya manusia. untuk keberlangsungan aktivitas secara terus-menerus.<sup>17</sup>

Mengutip dari sebuah buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia perusahaan karangan Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>18</sup>

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan

---

<sup>17</sup>Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 5

<sup>18</sup>Anwar prabu mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 2



dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber manusianya.

## **2. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Jhon M. adalah proses pencapaian melalui mendapatkan, mempertahankan, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.<sup>19</sup>

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengorganisasian, adapun pengertian pengorganisasian menurut Stoner dan Walker menyatakan bahwa Pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Pendapat lain yaitu menurut Jaafar Muhammad menyatakan bahwa Pengorganisasian adalah penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar tujuan dan objektif organisasi yang dirancang dapat dicapai.<sup>20</sup>

Fungsi pengorganisasian dalam ilmu manajemen juga memiliki hubungan dengan salah satu ayat Al-Qur'an, dalam Al-Qur'an ayat yang berhubungan dengan pengorganisasian berbunyi:

---

<sup>19</sup>Ahmad Zarkasyi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal, 2016, hal. 315

<sup>20</sup>*Pengertian Pengorganisasian*, diakses dari <https://www.kumpulanpengertian.com/2018/10/pengertian-pengorganisasian-menurut.html> diunduh pada tanggal 13 juni 2021, pkl. 20.00 WIB

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتَازَعُوا فَنفَشُلُوا وَنَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: “Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan kekuatanmu hilang dan bersabarlah. Sungguh, Allah beserta orang-orang sabar.”(Al-Qur’an, Al-Anfaal ayat 46).

Pada ayat tersebut telah dijelaskan bahwa dalam proses pengorganisasian menekankan pada pentingnya kesatuan dalam segala hal tindakan, dalam hal ini Al-Qur’an telah menjelaskan bahwa betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni, dan bulat dalam suatu organisasi.<sup>21</sup>

### **3. Teori – Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut merupakan teori-teori manajemen sumber daya manusia yakni sebagai berikut:

#### **a. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja tampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi dalam meningkatkan kinerja. Tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana perilaku pekerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel.

#### **b. Kompensasi**

---

<sup>21</sup>Adi Ansari, “*Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur’an*”, Ijtima’iyya, Vol. 9, No. 1 Februari 2016, hal. 32

Kompensasi adalah salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Kompensasi langsung terdiri atas gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan pada kompensasi tidak langsung terdiri atas promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

c. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

d. Komitmen Pegawai

Komitmen pegawai adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu. Komitmen dipengaruhi oleh empat faktor utama yaitu: Visibilitas, Ketegasan, Keteguhan Perilaku, Kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan semangat kepada orang dan membujuk anggota organisasi agar bergerak menuju

arah yang diinginkan. Sebagai pemimpin ada yang efektif dan ada yang juga tidak. Efektif atau tidak efektif seorang pemimpin ditentukan atas dua faktor yaitu: karakteristik kepemimpinan seperti dalam teori sifat kepemimpinan (*trait theory*), dan karakteristik pribadi misalnya kemampuan mental yang superior, kematangan emosi, dorongan emosi, keterampilan pemecahan masalah, keterampilan manajerial, dan keterampilan kepemimpinan.<sup>22</sup>

#### **4. Pengertian Guru/ Tenaga Pendidik**

Tenaga pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut UU No.20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, 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 pendidik adalah personil di lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan.

Tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran. pendidik berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2009 ), hal. 133

<sup>23</sup>Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta, 2003.

Tenaga pendidik adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.<sup>24</sup>

## **5. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik**

Dalam setiap pergerakan di sistem organisasi ataupun pekerjaan terutama dalam bidang pendidikan pasti memiliki tujuan dalam sistem perancangannya yaitu:

- 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 sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem 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 merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.

---

<sup>24</sup>Dadi Permadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2007 ), hal. 78.

e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.<sup>25</sup>

## 6. Komponen Manajemen Tenaga Pendidik

Komponen Manajemen Tenaga Pendidik terdapat beberapa dimensi kegiatan manajemen tenaga pendidik yaitu antara lain sebagai berikut:

a. *Recruitment* atau penarikan tenaga pendidik baru

Rekrutmen atau penarikan tenaga pendidik yaitu dimulai dari pengumuman sampai penerimaan pegawai, pendaftaran, pengetesan, pengumuman diterimanya pegawai sampai dengan daftar ulang.<sup>26</sup>

b. *Placement* atau penempatan

*Placement* atau penempatan yaitu proses penanganan pegawai baru yang sudah melaksanakan pendaftaran ulang untuk diberi tahu pada bagian seksi mana mereka ditempatkan. Penugasan dilakukan sesuai dengan bidang keahlian dan kebutuhan lembaga. Tahap sebenarnya penanganan bukan berarti sampai menempatkan dan memberi tugas saja, tetapi juga menggunakan pegawai tersebut sebaik-baiknya, merangsang kegairahan kerja dengan menciptakan kondisi atau suasana kerja yang baik. Di samping itu juga memberi kesejahteraan pegawai berupa gaji, insentif, memberi cuti izin, dan pertemuan-pertemuan yang bersifat kekeluargaan.

c. *Development* atau pengembangan

*Development* atau pengembangan dimaksudkan untuk peningkatan mutu pegawai baik dilakukan dengan melalui pendidikan maupun kesempatan-

---

<sup>25</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Pratama, 2007), hal. 137

<sup>26</sup>Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), Hal. 56.

kesempatan lain seperti penataran, diskusi ilmiah, lokakarya, membaca majalah dan surat kabar, menjadi anggota organisasi profesi dan lain sebagainya. Mengatur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji, yang dapat dikategorikan sebagai pemberian kesejahteraan dan dapat dikategorikan sebagai pengembangan pegawai. Pegawai yang diberi penghargaan dengan atau pemberian kedudukan, akan mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan tanggung jawabnya.

d. Pengawasan atau evaluasi

Pengawasan atau evaluasi merupakan aspek terakhir dalam penanganan pegawai. Pada tahap ini dimaksudkan bahwa pada tahap-tahap tertentu pegawai diperiksa, apakah yang mereka lakukan sudah sesuai dengan tugas yang seharusnya atau belum. Selain evaluasi atau penilaian juga dilakukan untuk mengetahui tingkat kenaikan kemampuan personil setelah mereka memperoleh pembinaan dan pengembangan.<sup>27</sup>

## 7. Pengelolaan Tenaga Pendidik

Pengelolaan tenaga pendidik merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang potensial serta berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>28</sup>

Adapun pengelolaan sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat penting dalam menjalankan proses berjalanya kegiatan suatu organisasi fungsi manajemen sumber daya manusia juga mencakup didalamnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta

---

<sup>27</sup>Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju ), hlm. 379.

<sup>28</sup>Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan, 2007), hal. 30.

evaluasi, dalam Al-Qur'an ada salah satu ayat yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yaitu dalam surat Al-Hasyr ayat 18:

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

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”(Al-Qur'an, Al-Hasyr (59):18).<sup>29</sup>

Pada ayat tersebut telah dijelaskan bahwa setiap orang harus selalu memperhatikan apa yang akan diperbuatnya, baik pada kehidupan yang ada didunia terlebih pada kehidupan akhirat kelak, yang mana tujuan dari lembaga pendidikan adalah mencari ridho Allah untuk mendidik umat pada jalan yang sesuai dengan yang Allah firmankan. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan yang baik dalam langkah-langkah menyusun proses kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan.

Pengelolaan tenaga pendidik adalah mekanisme pengelolaan yang harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan mulai dari tenaga pendidik melalui proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pembinaan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian. Semua itu dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Suatu organisasi pendidikan seperti

---

<sup>29</sup>Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Kementerian Agama RI,2016), hal. 548.



sekolah berhak memilih dan melakukan seleksi untuk menerima tenaga pendidik. Hal ini dimaksudkan agar sekolah bias lebih baik dan berkualitas sehingga siswa sebagai inputnya bisa berkualitas pula.

Berikut beberapa kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan tenaga pendidik beserta dengan penjelasannya:

- a. Perekrutan/penarikan: Dikutip dari sebuah buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama menyatakan bahwa perekrutan atau rekrutmen sumber daya manusia bisa juga dibidang sebagai penarikan adalah suatu proses dalam mencari tenaga kerja yang dimaksudkan untuk mendorong serta memberikan harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan dari sebuah perusahaan penarikan juga dapat diartikan sebagai proses pencarian dan juga pemikiran para calon tenaga pendidik yang mau dan mampu untuk melamar sebagai tenaga pendidik pun proses penarikan dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran mereka diserahkan ke lembaga pendidikan.<sup>30</sup> Setelah melakukan identifikasi kebutuhan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas barulah kepala sekolah melakukan *recruitment* untuk mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak. Setelah banyak pelamar yang mendaftarkan diri mereka kepala sekolah harus melakukan penyaringan atau seleksi calon-calon tenaga kependidikan melalui testertulis, lisan, dan praktek agar mendapatkan tenaga-tenaga kependidikan yang handal sesuai dengan klasifikasi dan

---

<sup>30</sup> Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). Hlm. 57

kualifikasi yang dibutuhkan. Pengadaan guru dan pegawai harus dilakukan kepalasekolah dengan cermat dan pemilihan yang ketat demi mendapatkan personalia yang tepat dan memenuhi syarat. Jika hal ini dilakukan sembarangan atau dalam kata lain terkesan sembarangan maka bisa jadi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah tidak akan maksimal, yang pada akhirnya akan berdampak kepada ketercapaian tujuan sekolah.<sup>31</sup>

- b. Seleksi tenaga pendidik: Kegiatan seleksi adalah proses dalam menetapkan sebuah keputusan dalam menerima atau tidak menerima calon tenaga pendidik baru telah mempertimbangkan setiap pelamar untuk suatu jabatan atau pekerjaan dengan demikian berarti seleksi merupakan langkah kedua dalam proses atau komponen manajemen sumber daya manusia prosesnya dapat dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan atau setiap jabatan yang memerlukan tenaga kerja sebagai suatu persyaratan dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut.<sup>32</sup>
- c. Penempatan dan orientasi tenaga pendidik: Dikutip dari sebuah buku karangan Hadari Nawai pula yang berjudul manajemen sumber daya manusia menerangkan bahwa Kegiatan penempatan adalah penugasan seorang tenaga pendidik pada suatu jabatan tertentu atau unit kerja tertentu di lingkungan suatu instansi dengan demikian berarti penempatan adalah langkah ketiga dari komponen manajemen sumber daya manusia,

---

<sup>31</sup>Murni, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, hlm. 32

<sup>32</sup>Hadari nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1997). hlm. 189

merupakan pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan secara maksimal maka dari itu melalui kegiatan sebelumnya, maka harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang akan menjadi jawabnya dengan contoh lain bahwasanya calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan juga efisien.<sup>33</sup> Selanjutnya adalah orientasi tenaga pendidik, orientasi tenaga pendidik adalah proses pengenalan lingkungan kerja yang baru seorang tenaga pendidik yang baru pada suatu instansi dimana dia bekerja dan melakukan tugasnya. Kegiatan ini disebut juga sebagai kegiatan orientasi yang dimaksudkan untuk melaksanakan suatu komponen yang ada dalam manajemen sumber daya manusia dengan demikian berarti sosialisasi atau orientasi merupakan langkah yang keempat dari proses penerimaan seorang tenaga pendidik yang baru.<sup>34</sup> Kegiatan orientasi sangatlah penting untuk dilakukan bagi tenaga pendidik yang baru karena merupakan penyesuaian terhadap lingkungan kerja yang baru di lembaga pendidikan adapun tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan orientasi adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengenalkan tenaga pendidik baru dengan lingkungan lembaga pendidikan dan juga kegiatan.
- 2) Untuk memberikan informasi yang sekiranya penting tentang peraturan ketentuan lembaga pendidikan dan juga beberapa kebijakan.

---

<sup>33</sup>Ibid, hlm. 208

<sup>34</sup>Ibid, hlm. 208

- 3) Untuk menghindari kemungkinan adanya kekacauan yang dihadapi oleh tenaga pendidik yang baru atas tugas-tugas pekerjaan yang baru saja diserahkan kepadanya.
  - 4) Untuk menghemat waktu biaya dan juga tenaga dalam memberikan pengenalan awal secara menyeluruh atas semua kegiatan lembaga pendidikan.
  - 5) Untuk memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik yang baru dalam menanyakan kesulitan apa saja yang dihadapi ketika melakukan tugas dan juga pekerjaan mereka.
  - 6) Untuk memberikan pengertian kepada tenaga pendidik yang baru dalam melaksanakan salah satu aset lembaga pendidikan yang dianggap paling penting.
  - 7) Untuk menanamkan pengertian dan juga Kinan kepada tenaga pendidik yang baru agar lembaga pendidikan sesuai dengan rumahnya sendiri dan ditanamkan kerajaan memiliki sehingga mereka dapat bekerja secara nyaman aman dan juga penuh dengan loyalitas.<sup>35</sup>
- d. Kompensasi: Menurut Cascio F. Wayne kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat tenaga pendidik dan insentif untuk memotivasi tenaga pendidik agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi pun demikian kompensasi merupakan sebuah komponen yang sangat penting

---

<sup>35</sup>Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). Hlm. 86

dalam hubungannya dengan karyawan karena kompensasi mempengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal sebuah instansi.<sup>36</sup>

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther W.B kompensasi juga merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada instansi tertentu. Jika kompensasi dikelola dengan baik maka kompensasi akan membantu instansi untuk mencapai tujuan dan memperoleh memelihara dan juga menjaga karyawan dengan baik sebaliknya tanpa kompensasi yang dirasa kurang cukup karyawan yang ada akan sangat mungkin untuk meninggalkan instansi dan melakukan penempatan kembali tidaklah mudah akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran jasa maka akan mengurangi kinerja meningkatkan keluhan-keluhan penyebab mogok kerja dan mengarah pada tindakan tindakan fisik dan juga psikologis.

- e. Penghargaan: Berdasarkan buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang dikarang oleh Hadari Nawawi menyatakan bahwa sistem ganjaran/penghargaan berkaitan dengan seluruh aspek kompensasi, bahkan juga bisa dikatakan diluar kompensasi, penghargaan pada dasarnya adalah usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan juga aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 197

<sup>37</sup>Hadari nawawi, Op.Cit. hlm. 319.

f. Pengembangan karir: Ada beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dalam menyampaikan makna dari pengembangan karir sumber daya manusia yaitu:

- 1) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu dengan artian menempatkan jabatan seorang tenaga pendidik di lingkungan suatu instansi sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.
- 2) Pengertian dari pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai motivasi dan juga sikap yang terjadi pada seseorang karena adanya penambahan atau peningkatan usianya Jadi semakin matang dengan artian bahwasanya pengembangan karir ini adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi karena pertambahan usia.
- 3) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan juga berkelanjutan dengan dua ketukan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja atau tenaga pendidik.<sup>38</sup>

Adapun beberapa manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kemampuan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan dan juga pelatihan dalam mengembangkan karirnya tenaga pendidik yang dengan sungguh-sungguh Mengikuti pendidikan dan juga pelatihan akan mampu meningkatkan keterampilan dan juga

---

<sup>38</sup>Hadari Nawawi, Op.Cit, hlm. 289.

pengetahuan mereka dan dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

- 2) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan dalam artian jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih cepat dan dengan demikian pula suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat membeli karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.<sup>39</sup>

Adapun pengembangan karir yang dilakukan kepada tenaga pendidik dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalitasnya sebagai seorang tenaga pendidik. menurut Rohiat menyatakan bahwa tujuan dari pengembangan tenaga pendidik sesuai dengan SNP antara lain adalah:

- 1) Peningkatan kompetensi guru di bidang pengembangan kurikulum.
- 2) Peningkatan kompetensi guru di bidang manajemen pembelajaran.
- 3) Peningkatan kompetensi guru dibidang pengembangan strategi pembelajaran.
- 4) Peningkatan kompetensi guru di bidang pengembangan media pembelajaran.
- 5) Peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT (*computer*, internet dan juga perangkat ICT lainnya).
- 6) Peningkatan kompetensi dalam bidang PTK.
- 7) Peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa Inggris.

---

<sup>39</sup>Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, Op.cit, Hlm. 124.

Kemudian biasanya strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah adalah:

- 1) Melaksanakan workshop atau pelatihan secara internal di sekolah.
  - 2) Mengirimkan guru dalam MGMP.
  - 3) Melaksanakan kerjasama dengan LPMP.
  - 4) Melaksanakan *in house training*.
  - 5) Melaksanakan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain khususnya dalam peningkatan guru di bidang ICT.
  - 6) Melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain.
  - 7) Melaksanakan kerjasama dengan LPTI dan juga perguruan tinggi.<sup>40</sup>
- g. Pemberhentian: Mengutip dari buku yang berjudul manajemen pendidikan di sekolah yang ditulis oleh Suryosubroto, ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan tenaga pendidik dapat diberhentikan, selengkapnya dapat dibagi menjadi 2 kategori yaitu:
- 1) Pemberhentian dengan hormat
    - a) Mencapai batas pensiun
    - b) Akibat suatu kecelakaan sehingga cacat
    - c) Penyelewengan ringan
    - d) Meninggalkan pekerjaan lebih dari 5 bulan kurang dari 6 bulan
    - e) Meninggal dunia
  - 2) Pemberhentian dengan tidak hormat
    - a) Melanggar sumpah Pegawai Negeri
    - b) dihukum penjara

---

<sup>40</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2017), hlm. 176



- c) Pelanggaran jabatan sehingga dipidana
- d) Menentang pemerintah
- e) Meninggalkan pekerjaan selama 6 bulan atau lebih tanpa izin atasan
- f) Ketahuan telah memberikan keterangan palsu pada saat melamar pekerjaan.<sup>41</sup>

## 8. Penilaian/evaluasi Tenaga Pendidik

Pengawasan atau evaluasi merupakan aspek terakhir dalam penanganan pegawai. Pada tahap ini dimaksudkan bahwa pada tahap-tahap tertentu pegawai diperiksa, apakah yang mereka lakukan sudah sesuai dengan tugas yang seharusnya atau belum. Selain evaluasi atau penilaian juga dilakukan untuk mengetahui tingkat kenaikan kemampuan personil setelah mereka memperoleh pembinaan dan pengembangan.

Penilaian tenaga pendidik tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm.

<sup>42</sup>Sri Minarti, *Manajemen Pendidikan: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Arruzz, 2011), hal. 150-151

Dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?.” (Al-Qur'an, Surat As-Shaff Ayat 2).

Dalam surat At-Tahrim Allah SWT juga berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, dan keras, yang tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.” (Al-Qur'an Surat At-Tahrim Ayat 6).

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik dalam ranah fungsi pengawasan atau evaluasi adalah sebagai penilai dari 3 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan juga pengorganisasian. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pemimpin untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>Adi Ansari, “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur'an”, Ijtima'iyya, Vol. 9, No. 1 Februari 2016, hal. 42

Penilaian/evaluasi adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan pengambilan keputusan. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui tingkatan suatu objek yang dievaluasi tersebut. Dalam konteks evaluasi guru /tenaga pendidik, yang menjadi objek evaluasi ialah guru/tenaga pendidik tersebut. Evaluasi tersebut menganalisis seberapa besar persentase kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 mengatakan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Evaluasi kinerja guru/tenaga pendidik merupakan sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang di buat untuk menilai/mengevaluasi tingkat kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik.

Pada umumnya tujuan pelaksanaannya evaluasi kinerja guru/tenaga pendidik ialah sebagai berikut:

- a. Menentukan tingkat kompetensi seorang guru.
- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah.
- c. Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru.

- d. Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.
- e. Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya.
- f. Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

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

Penilaian tenaga pendidik merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan pegawai sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seseorang tenaga, khusus yang diperlukan dalam pertimbangan.<sup>44</sup>

Penilaian tenaga pendidik tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan

---

<sup>44</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal 135

terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain.<sup>45</sup>

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalian dan potensi mereka berkembang. Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensial untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan karir.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas peneliti menyimpulkan bahwa Penilaian tenaga pendidik biasanya di fokuskan pada potensi prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah,tetapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Bagi para tenaga pendidik penilaian digunakan sebagai umpan balik terhadap berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kerja kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

---

<sup>45</sup>Sri Minarti, *Manajemen Pendidikan: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Arruzz, 2011), hal. 150-151

## 9. Kompetensi Tenaga Pendidik

Pengertian kompetensi menurut Kepmendiknas 045/U/2002, dalam buku yang ditulis oleh Uus Ruswandi, adalah seperangkat tindakan cerdas, dan penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai sebuah syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas pada bidang pekerjaan tertentu.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, yaitu tentang Standar Nasional Pendidikan, pada pasal 28 ayat 3 menyebutkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran. Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang dosen dan guru juga disebutkan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dan juga dihayati guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalanya.”

Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa guru merupakan 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.

Berdasarkan undang-undang tersebut jelas bahwa guru merupakan pendidik profesional. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan

tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dan dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan, yakni serendah-rendahnya berijazah S1 atau D-IV yang relevan dengan jenjang pendidikan dan mata pelajaran yang dibina. Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran, meliputi: kompetensi pedagogik, kepribadian, professional dan sosial. Menurut UU No.14 Tahun 2005 maupun PP No.19 Tahun 2005 secara tegas dinyatakan bahwa guru merupakan tenaga professional. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga professional dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Kemudian muncul pertanyaan, apa fungsi guru sebagai tenaga professional?. Kedudukan guru sebagai tenaga professional berfungsi meningkatkan martabat dan perannya sebagai agen pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pemenuhan persyaratan penguasaan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial dibuktikan dengan sertifikat pendidik yang diperoleh melalui sertifikasi. Dengan demikian, guru dikatakan professional apabila (a) telah memenuhi kualifikasi akademik, (b) memiliki kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan sosial; dan (c) memiliki sertifikat pendidik.

Ada 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik yaitu:

a. Kompetensi pedagogik

*Pedagogic* berasal dari bahasa Yunani yakni *paedos* yang memiliki artian mengantar dan membimbing. Jadi pedagogik secara harfiah dapat diartikan membantu anak laki-laki pada

zaman Yunani kuno yang pekerjaannya mengantar anak majikannya pergi ke sekolah. Berdasarkan pengertian di atas dapat diartikan bahwa pedagogik merupakan ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkungannya terbatas pada interaksi edukatif antara seorang pendidik dengan siswa. Sedangkan kompetensi pedagogik adalah sejumlah kemampuan pendidik yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar siswa.

b. Kompetensi profesional

Dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005, pada pasal 28 ayat 3 yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

c. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 pada pasal 28 ayat 3 disebutkan bahwa kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, luwes, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Berdasarkan uraian di atas maka fungsi kompetensi kepribadian guru adalah memberikan teladan atau contoh dalam membimbing, mengembangkan kreativitas dan membangkitkan motivasi belajar.

d. Kompetensi sosial



Dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 pada pasal 28 ayat 3 memberikan pengertian bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan juga masyarakat sekitar.<sup>46</sup>

## **10. Kriteria Sekolah Yang Bermutu**

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu pendidikan yang dimaksudkan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sedangkan output pendidikan adalah kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah.

Secara garis besar standar mutu pendidikan dapat dikategorikan ke dalam tiga kriteria komponen utama, yakni:

### **a. Kriteria komponen input**

#### **1) Standar isi**

---

<sup>46</sup>Uus Ruswandi dkk, *Pengembangan Kepribadian Guru*, (Bandung: Cv. Insan, 2010), hal. 35-36

“Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu, yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, bahan kajian, mata pelajaran, dan silabus pendidikan.”<sup>47</sup> Artinya, kriteria ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi digunakan sebagai pedoman pencapaian lulusan yang berjenjang sesuai jenis dan karakteristik satuan pendidikan. Upaya sekolah untuk memberikan pengalaman belajar kepada peserta didik untuk menghasilkan lulusan baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tercantum dalam pengertian kurikulum UU No. 2 Tahun 1989, yang mengartikan bahwa kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh seorang guru.<sup>48</sup>

Jadi, seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dengan berpedoman pada tata cara pelaksanaan pembelajaran yang terstruktur sesuai apa yang tercantum dalam kurikulum pada satuan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, membahas tentang standar isi yang secara keseluruhan mencakup:

---

<sup>47</sup>Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 24

<sup>48</sup>Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 148

- a) Kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan.
- b) Beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
- c) Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi.
- d) Kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>49</sup>

## 2) Standar pendidik dan tenaga kependidikan

“Standar pendidik dan tenaga pendidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan”.<sup>50</sup>

Artinya, sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan yang telah maupun yang baru akan menjalankan profesinya harus mencukupi aspek yang telah ditetapkan sebagai tolok ukur keberhasilannya.

“Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Standar Kualifikasi Akademik dan

---

<sup>49</sup>*Kerangka Dasar*, diakses dari [file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas\\_2206](file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas_2206), Diunduh pada tanggal 11 Februari 2020, pukul 06:33 WIB).

<sup>50</sup>Ibid, hlm. 40

Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh menjadi empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional”.<sup>51</sup>

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Pasal 28 ayat 3 juga dijelaskan bahwa seorang pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, selain itu seorang pendidik juga harus sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik seorang pendidik merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan adanya ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.<sup>52</sup>

Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidik selaku agen penting selama berlangsungnya proses pembelajaran harus memenuhi kualifikasi akademiknya serta berkompeten dalam bidangnya demi tercapainya mutu pendidikan yang diharapkan.

### 3) Standar sarana dan prasarana

Standar sarana dan prasarana di setiap satuan pendidikan perlu memiliki kriteria sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, serta perlengkapan

---

<sup>51</sup>Sri Setiyati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal, (Gunungkidul : SMK N 1 Wonosari, 2014), hlm. 201

<sup>52</sup>Peraturan pemerintah republik indonesia nomor 19 tahun 2005. ([https://www.google.co.id/search?q=Peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&rlz=1c1chzl\\_idid752id753&oq=peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&aqs=chrome..69i57j0l5.23151j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.co.id/search?q=Peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&rlz=1c1chzl_idid752id753&oq=peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&aqs=chrome..69i57j0l5.23151j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)). Diunduh pada tanggal 11 Februari 2020, pukul 06:40 WIB).

lain yang digunakan selama proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Selain itu, juga perlu memiliki kriteria prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, tempat beribadah, lapangan olahraga, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, dan ruang atau tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang efektif dan kondusif.<sup>53</sup>

“Sarana pembelajaran merupakan peralatan dan perlengkapan yang bersifat dinamis dan mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan. Sarana pembelajaran dipergunakan oleh guru dalam menggambarkan dan mendemonstrasikan teori yang disampaikan agar lebih mudah untuk diterima”.<sup>54</sup>

#### 4) Standar pembiayaan

“Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun”.<sup>55</sup>

Beberapa kategori pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi:

a) biaya penyediaan sarana dan prasarana,

b) biaya pengembangan sumber daya manusia,

---

<sup>53</sup>Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan*, Op.Cit, hlm. 43-44

<sup>54</sup>Arwan Nur Ramadhan, dkk., *Pengaruh Persepsi Siswa Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Teori Kejuruan Siswa Smk*, Jurnal, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2015), hlm. 302

<sup>55</sup>Mulyasa, *Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014 ), hlm. 32

c) biaya modal kerja tetap.

Lalu biaya operasi satuan pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, biaya bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, biaya operasi pendidikan tidak langsung seperti daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Serta biaya personal, merupakan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik agar dapat mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.<sup>56</sup>

b. Kriteria komponen proses

1) Standar proses

“Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan”.<sup>57</sup>

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, kreativitas, menyenangkan, memotivasi peserta didik serta memberikan ruang yang cukup bagi peserta didik, dan kemandirian sesuai dengan minat, bakat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

---

<sup>56</sup>Nasruddin, *Pengaruh Status Nilai Akreditasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah 08 Takerharjo Lamongan*, Skripsi, (Surabaya; Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2012), hlm. 22

<sup>57</sup>Mulyasa, *Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum 2013*, Op.Cit, hlm. 25

Perencanaan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru mencakup silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.<sup>58</sup>

## 2) Standar pengelolaan

Standar pengelolaan merupakan standar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan kegiatan pendidikan di tingkat satuan pendidikan, tingkat kabupaten/ kota, provinsi, dan tingkat nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.<sup>59</sup>

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, memuat standar pengelolaan yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan terdiri atas: perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, serta sistem informasi manajemen, dan penilaian khusus.<sup>60</sup>

## c. Kriteria komponen hasil

### 1) Standar kompetensi lulusan

---

<sup>58</sup>Permen, diakses dari, [http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting\\_doc/EAP/Teachers/Indonesia/Permen\\_41\\_Th-2007.pdf](http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/EAP/Teachers/Indonesia/Permen_41_Th-2007.pdf). Diunduh pada tanggal 11 februari 2020, pukul 06:56 WIB)

<sup>59</sup>Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan*, ..... , hlm. 45

<sup>60</sup>*Kerangka Dasar*, ([file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas\\_2206](file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas_2206), Diunduh pada tanggal 11 februari 2020, pukul 06:59 WIB).

“Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik”.<sup>61</sup>

Standar kompetensi lulusan dijadikan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik yang secara garis besar meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan, serta standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran dan kelompok mata pelajaran.<sup>62</sup>

## 2) Standar penilaian

“Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik”.<sup>63</sup>

Beberapa garis besar mengenai standar penilaian yang perlu diketahui antara lain: kriteria penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan, kriteria penilaian hasil belajar peserta didik dalam berbagai bentuk evaluasi, kriteria penilaian hasil belajar semua mata pelajaran, kriteria penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran, serta kriteria kelulusan peserta didik ditetapkan oleh satuan pendidikan sesuai peraturan yang ada.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup>Mulyasa, *Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum 2013*, op. cit, hlm. 32

<sup>62</sup>Nasruddin, op. cit. hlm. 17

<sup>63</sup>Mulyasa, *Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum 2013*, op. cit, hlm. 32

<sup>64</sup>Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan*, op. cit., hlm. 49-51



## **B. Kerangka Berfikir**

Manajemen merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan sekolah, staf, karyawan, dan juga masyarakat, dengan adanya manajemen hasil dan daya guna unsur-unsur manajemen akan ditingkatkan.<sup>65</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting dilakukan oleh lembaga pendidikan, karena sumber daya manusia memiliki dampak yang cukup besar guna meningkatkan mutu lembaga pendidikan sehingga proses pelaksanaan manajemen SDM harus dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan juga pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>66</sup>

Selain itu kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan hal yang utama, karena dengan adanya kepemimpinan yang baik akan memperlancar proses kegiatan manajemen sumber daya manusia di sekolah tersebut.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program sekolah dalam tenaga pendidik.

---

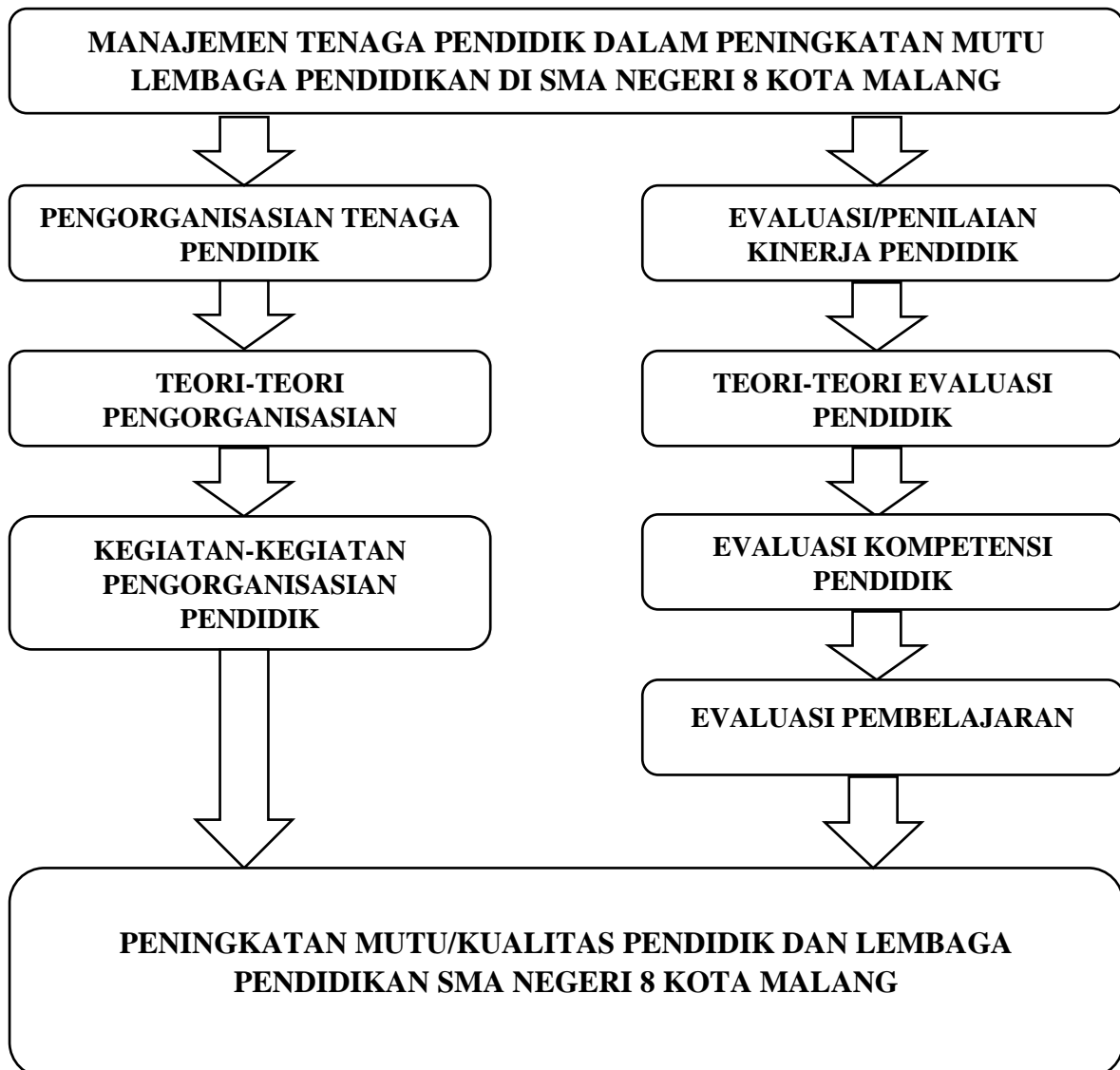
<sup>65</sup>Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 27.

<sup>66</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 2

Kegiatan manajemen sumber daya manusia guru di sekolah juga akan memiliki pengaruh yang cukup besar untuk kemajuan dan perkembangan mutu sekolah, mutu yang dimaksudkan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin, mutu disini mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Secara garis besar standar mutu pendidikan dapat dikategorikan kedalam tiga kriteria komponen utama yaitu: komponen input, komponen proses, dan komponen output.

**Bagan 1. Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menerapkan penelitian lapangan yang berbentuk kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk mengungkap suatu gejala yang menjadi objek penelitian suatu bidang ilmu. Secara lebih spesifik, tujuan metode penelitian adalah mengungkap kebenaran atau kesimpulan tentang suatu objek yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk membentuk teori. Teori adalah kesimpulan komprehensif tentang suatu gejala.<sup>67</sup>

Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus (case study), dalam arti penelitian difokuskan pada satu fenomena saja yang dipilih dan kemudian dipahami dan dianalisa secara mendalam kasus dalam penelitian yaitu manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.

Dengan demikian data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan dan hasil hasil pengamatan tentang "Manajemen Tenaga Pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang lebih tepat apabila diungkapkan dalam bentuk kata-kata sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan lebih luas tentang pengamatan.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup>Hanurawan dan Fattah, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016), hlm. 24.

<sup>68</sup>Sugiyono, *Manajemen Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 135.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian berlokasi di SMA Negeri 8 Kota Malang yang beralamat di Jl. Veteran No.37, Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

Penelitian dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang karena akreditasi sekolah disana sudah menyanggah status “A” artinya sekolah tersebut telah mendapatkan nilai ungu dalam akreditasi, selain itu tenaga pendidik di sekolah tersebut telah memiliki kompetensi yang cukup baik dan hampir sebagian telah memperoleh gelar S-2, prestasi-prestasi yang diperoleh juga cukup banyak ditorehkan oleh tenaga pendidik, sekolah, dan juga siswa. Objek penelitian ini dirasa peneliti memungkinkan untuk memberikan informasi yang akan menunjang tercapainya penelitian, dilihat dari letak lokasi yang cukup strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti.

## **C. Data dan Sumber Data**

Menurut Kippondof, data merupakan unit informasi yang direkam media dan dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis secara relevan berdasarkan problem tertentu. Data harus berupa keterkaitan antara informasi dalam arti bahwa data harus mengungkapkan kaitan antara sumber informasi dan bentuk simbolik dalam satu sisi. Di sisi lain, data harus sesuai dengan teori dan pengetahuan.<sup>69</sup> Data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berupa data hasil wawancara, dokumentasi, hasil tes, dan observasi yang telah dilakukan sebelumnya.

---

<sup>69</sup>Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm 79.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber data menurut Ari Kunto adalah subyek dari mana data diperoleh.<sup>70</sup> Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>71</sup>

Dalam penelitian ini jenis sumber data penelitian yang digunakan, yaitu:

1. Data primer, adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>72</sup>

Yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala sekolah: hal ini didasarkan karena kepala sekolah adalah orang yang melaksanakan supervisi, memiliki peran dalam manajemen sekolah serta mengetahui bagaimana kondisi sekolah secara menyeluruh.
  - b. Tenaga pendidik: hal ini juga didasarkan karena guru merupakan pelaku dalam kegiatan manajemen sekolah sehingga dapat memberikan informasi yang akurat.
  - c. Kepala TU: hal ini didasarkan karena Kepala TU memiliki peran dalam pengarsipan file dan juga data-data sekolah yang dibutuhkan oleh peneliti.
2. Data sekunder, adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, tetapi melalui sumber tertulis seperti buku dan

---

<sup>70</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm 129.

<sup>71</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hlm 157.

<sup>72</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 300.

dokumen sekolah serta dokumen foto.<sup>73</sup> Sumber data yang diperlukan peneliti berupa buku, dokumen sekolah, dokumen foto serta file sekolah yang mencakup mengenai proses pengelolaan dan evaluasi tenaga pendidik di sekolah.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam proses pengumpulan data, keberhasilannya banyak ditentukan oleh kemampuan peneliti menghayati situasi sosial yang dijadikan fokus penelitian. Ia dapat melakukan wawancara dengan subyek yang diteliti, ia harus mampu mengamati situasi sosial yang terjadi dalam konteks yang sesungguhnya, ia dapat melakukan foto pada fenomena, *symbol*, dan tanda yang terjadi, ia mungkin pula merekam dialog yang terjadi. Peneliti tidak akan mengakhiri fase pengumpulan data, sebelum ia yakin bahwa data yang terkumpul dari berbagai sumber yang berbeda dan terfokus pada situasi sosial yang diteliti telah mampu menjawab tujuan penelitian.

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai “manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang”, maka dilakukan beberapa tahapan dalam pengumpulan data. Tahap Pertama, peneliti melakukan orientasi dengan mengumpulkan data secara umum, luas dan mendalam tentang hal-hal yang penting, menarik dan berguna untuk diteliti lebih lanjut. Tahap Kedua, peneliti mengadakan eksplorasi pengumpulan data dengan lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber data atau informan yang mengetahui tentang hal-hal yang akan diteliti. Tahap Ketiga, peneliti melakukan penelitian

---

<sup>73</sup>Ibid, hlm. 308.

terfokus, yaitu mengembangkan penelitian pada fokus manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang.

Dalam konteks ini validitas, reabilitas, dan triangulasi (*triangulation*) telah dilakukan dengan benar, sehingga ketepatan (*accuracy*) dan kredibilitas (*credibility*) tidak diragukan lagi oleh siapapun.<sup>74</sup> Berikut yaitu teknik pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu.

#### 1. Observasi

Peneliti melaksanakan tindakan sesuai dengan skenario yang telah dibuat dan perangkat yang telah disiapkan. Selama pelaksanaan tindakan ini, observasi kejadian dapat dilakukan oleh peneliti atau teman sejawatnya yang membantunya. Lembar observasi sudah disiapkan peneliti namun bisa dikembangkan lebih lanjut selama tindakan berlangsung apabila terdapat kejadian menarik yang belum terungkap dalam lembar observasi.

Observasi sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah mengamati suatu kejadian atau peristiwa melalui panca indra atau dengan memakai alat elektronik. Secara singkat observasi dapat dibedakan menjadi observasi non partisipan, aktif, moderat, dan lengkap. Pendapat lain ada juga yang membedakan observasi menjadi tiga yakni observasi deskriptif, terfokus, dan selektif. Pemilihan jenis observasi sangat tergantung dari keadaan peristiwa atau kejadian yang ingin diungkap maknanya.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup>Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: CV. Jejak, 2018), hlm 75.

<sup>75</sup>I Wayan Suwendra, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bali: Nilacakra, 2018), hlm 65.



Dalam pengumpulan data melalui observasi, hal-hal yang perlu diobservasi oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Observasi**  
**Untuk Menjawab Rumusan Masalah 1 dan 2**

NO	Hal Yang Diamati	Ceklist		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Program tahunan kepala madrasah			
2	Data guru			
3	Data siswa			
4	Data sarana dan prasarana			
5	Daftar prestasi sekolah			
6	Daftar prestasi guru			
7	Daftar prestasi siswa			
8	Kegiatan belajar mengajar di kelas			
9	Buku kurikulum sekolah			
10	Kalender akademik			
11	Program kerja tenaga pendidik			
12	Hasil kerja tenaga pendidik			
13	Buku pembagian kerja			
14	Struktur organisasi sekolah			
15	Visi, misi, dan tujuan sekolah			
16	Denah sekolah			
17	Data rombongan belajar			

## 2. Dokumentasi

Dalam setiap penelitian dokumentasi itu sangat penting. Dokumentasi dimulai dengan semua catatan, hasil pengumpulan data, dan hasil analisis sementara. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik.<sup>76</sup>

Ada dua jenis dokumen yang akan dibicarakan dalam tulisan ini yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. (1) dokumen pribadi, menurut Moleong ada 3 jenis, yaitu buku harian, surat pribadi, dan autobiografi, (2) dokumen resmi terdiri dari dokumen internal dan eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, intruksi, aturan, rekaman hasil rapat, dan keputusan pimpinan yang digunakan kalangan sendiri, sedangkan dokumen eksternal berupa bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh lembaga sosial seperti majalah, buletin, pernyataan, dan berita pada media massa.<sup>77</sup>

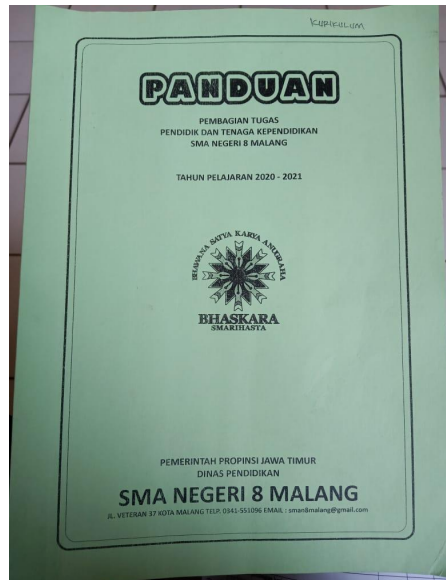
Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dapat berbentuk catatan atau dokumen yang tersedia serta pengambilan gambar pada objek penelitian yang akan dijelaskan kepada bagian pembahasan yang dapat membantu proses penyusunan hingga akhir penelitian. Dokumentasi yang telah diperoleh peneliti digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang tersimpan dalam berkas-berkas sekolah dapat dijadikan sebagai referensi pada masa yang akan datang terkait manajemen tenaga pendidik yang telah diterapkan.

---

<sup>76</sup>Samiaji, Sarosa, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*, (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm. 38.

<sup>77</sup>I Wayan Suwendra, Op. Cit. hlm 66.

Dalam pengumpulan data melalui dokumentasi, peneliti memperoleh dokumen yang berbentuk foto. Berikut contoh foto yang diperoleh dalam penelitian terkait manajemen tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang.



**Gambar 1. Buku Panduan Pembagian Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

### 3. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang memiliki tujuan untuk mendapatkan konstruksi yang terjadi sekarang mengenai orang, kejadian, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan, kerisauan, dan sebagainya. Berdasarkan konstruksi peneliti mengadakan rekonstruksi keadaan berdasarkan pengalaman masa lalu, setelah itu akhirnya membuat proyeksi keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Dan tindakan yang terakhir adalah mengadakan verifikasi tentang konstruksi,

rekonstruksi, dan proyeksi yang telah didapat sebelumnya (Lincoln dan Guba, 1985).<sup>78</sup>

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.<sup>79</sup>

Dalam pengumpulan data melalui wawancara, hal-hal yang perlu diketahui peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Wawancara**

No	Indikator	Daftar Pertanyaan
1	<p>Pengorganisasian tenaga pendidik.</p> <p>Wawancara Kepada:</p> <p>a. Dwi Avianto, S.Sos. Menjabat sebagai Staf Kurikulum.</p> <p>b. Yusuf Khoiruddin, S. Sos, menjabat sebagai Kasubag TU.</p> <p>c. Dra. Heri Sudjatmi, menjabat sebagai ketua tim pengembang SPMI</p>	<p>a. Bagaimana bentuk struktur organisasi di sekolah ini?</p> <p>b. Bagaimana aturan terkait tenaga pendidik di sekolah ini?</p> <p>c. Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di sekolah ini?</p> <p>d. Bagaimana cara membagi tugas tenaga pendidik pada program kerja sekolah ?</p> <p>e. Bagaimana proses pengelolaan tenaga pendidik di sini (seleksi, orientasi, pelatihan &amp; pengembangan karir, kompensasi, pemberhentian, reward, dan juga pemberhentian)</p> <p>f. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi dan kinerja tenaga pendidik di sekolah ini ?</p>

<sup>78</sup>Ibid, hlm. 55

<sup>79</sup>Sugiyono, Op.Cit, h .137.

	<p>d. Fahrul Kharis N., S. Pd. Menjabat sebagai Guru PAI.</p>	<p>g. Apakah ada reward atau penghargaan kepada tenaga pendidik yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik ? dan bagaimana bentuknya?</p> <p>h. Bagaimana standar kompetensi guru yang baik ?</p> <p>i. Bagaimana penerapan disiplin dan sanksi terhadap pelanggaran?</p>
2	<p>Evaluasi tenaga pendidik</p> <p>Wawancara Kepada:</p> <p>a. Dwi Avianto, S.Sos. Menjabat sebagai Staf Kurikulum.</p> <p>b. Yusuf Khoiruddin, S. Sos, menjabat sebagai Kasubag TU.</p> <p>c. Dra. Heri Sudjatmi, menjabat sebagai ketua tim pengembang SPMI</p> <p>d. Fahrul Kharis N., S. Pd. Menjabat sebagai Guru PAI.</p>	<p>a. Bagaimana proses pengawasan tenaga pendidik yang kepala sekolah lakukan ?</p> <p>b. Apakah ada tim yang akan melaksanakan pengawasan? Dan terdiri dari komponen apa saja ?</p> <p>c. Apa saja tugas dan tanggung jawab tim pelaksana evaluasi?</p> <p>d. Apa saja yang akan di evaluasi ?</p> <p>e. Kapan evaluasi akan dilaksanakan ?</p> <p>f. Dimana proses evaluasi dilakukan ?</p> <p>g. Apa saja yang perlu dikumpulkan dan disiapkan sebelum melaksanakan evaluasi?</p> <p>h. Apa saja data yang perlu diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan dalam melaksanakan evaluasi ?</p> <p>i. Apakah prestasi kerja, cara kerja, pribadi mereka (performan) perlu dievaluasi ?</p> <p>j. Apakah kreativitas &amp; hasil belajar (Potensial) tenaga pendidik juga perlu dievaluasi?</p> <p>j. Bagaimana langkah pengambilan kebijakan terkait tenaga pendidik yang dilakukan?</p>

## E. Analisis Data

Menurut Nasution analisis data adalah proses menyusun, mengkatagorikan data, mencari pola atau tema dengan maksud untuk memahami maknanya.<sup>80</sup>

Metode analisa data merupakan metode untuk menganalisis data-data yang telah terkumpul dari lapangan. Setelah data-data terkumpul maka langkah selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan kesimpulan yang benar dan sesuai dengan masalah yang ada. Miles dan Hubermen mengemukakan bahwa aktivitas dan analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.<sup>81</sup> Yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan data ( *Data Collection* )

Data dikumpulkan oleh peneliti dari hasil observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi yang dicatat dalam catatan lapangan dan terdiri dari dua aspek, yaitu deskripsi dan refleksi. Catatan deskripsi merupakan data alami yang berisi tentang berbagai temuan data yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dialami sendiri oleh peneliti. Kemudian catatan refleksi merupakan catatan yang membuat kesan, komentar, dan berbagai tafsiran dari peneliti tentang berbagai temuan data yang dijumpai pada saat melakukan penelitian dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap selanjutnya.

### 2. Reduksi data ( *Data Reduction* )

---

<sup>80</sup>Nasution, *Metodologi Penelitian Dasar*, Bulan Bintang, (Jakarta: Bulan Bintang), 1994, h. 72.

<sup>81</sup>Sugiyono, *Op.Cit*, h. 246

Reduksi data atau proses transformasi diartikan proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan, transformasi data yang muncul dari catatan-catatan di lapangan yang mencakup kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahnya kedalam suatu konsep, kategori atau tema tertentu.<sup>82</sup>

### 3. Penyajian data ( *Data Display* )

Setelah data direduksi langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data adalah proses penampilan data dari semua hasil penelitian dalam bentuk paparan naratif, representatif tabular termasuk dalam format matriks, grafis, dan lain sebagainya yang nantinya dapat mempermudah peneliti dalam melihat gambaran hasil penelitian.<sup>83</sup>

### 4. Penyimpulan data ( *Conclusion Data* )

Penarikan kesimpulan adalah upaya mengkonstruksi dan menafsirkan data untuk menggambarkan secara mendalam dan untuk mengenai masalah yang diteliti.<sup>84</sup>

Dalam penarikan kesimpulan peneliti menggunakan pendekatan berfikir induktif yaitu pemikiran yang berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa khusus kemudian dari fakta-fakta yang khusus tersebut ditarik generalisasi-generalisasi yang mempunyai sifat umum.

## **F. Keabsahan Data**

Untuk memperoleh konsistensi ini dan arah terhadap aspek yang diteliti, penulis melakukan triangulasi sebagai cara untuk meningkatkan

---

<sup>82</sup>Imam Suprayogi dan Tabroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003), h. 193.

<sup>83</sup>Usman Husaini, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 85.

<sup>84</sup>Sugiyono, *Op. Cit.*, h. 247-252

keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang telah dikumpulkan.

Untuk itu dalam menguji tingkat kredibilitas dan keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu dengan cara mengecek data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.<sup>85</sup>

1. Triangulasi sumber, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui beberapa sumber yakni kepala sekolah, tenaga pendidik, dan juga kepala TU. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan kemudian dimintakan kesepakatan sumber data.
2. Triangulasi waktu, yaitu dengan melakukan pengecekan wawancara, observasi, angket, maupun dokumentasi dalam waktu atau situasi yang berbeda.
3. Triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk memastikan kebenaran data, bila data yang dihasilkan berbeda, peneliti kemudian melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data.

---

<sup>85</sup>Sugiyono, Op. Cit,h. 241



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. PROFIL SMA NEGERI 8 KOTA MALANG

##### 1. Identitas SMA Negeri 8 Kota Malang

Peneliti mendapatkan data mengenai identitas SMA Negeri 8 Kota Malang melalui dokumen yang diberikan oleh Kasubag TU ketika peneliti melaksanakan kunjungan ke sekolah.<sup>86</sup> Berikut identitas SMA Negeri 8 Kota Malang:

Nama Sekolah	: SMA Negeri 8 Malang
Nomor Statistik Sekolah	: 301056101056
NIS	: 300080
Alamat	: Jl. Veteran N0. 37
Kota	: Malang
Kode Pos	: 65145
Propinsi	: Jawa Timur
Website	: <a href="http://www.sman8-mlg.sch.id">http://www.sman8-mlg.sch.id</a>
E-mail	: <a href="mailto:sman8malang@gmail.com">sman8malang@gmail.com</a>
No. Telp/ No. Fax	: 0341 – 551096 / 0341 – 575795

##### 2. Visi dan Misi SMA Negeri 8 Kota Malang

Peneliti mendapatkan informasi terkait visi dan misi dari dokumen yang diberikan oleh Kasubag TU ketika peneliti melakukan kunjungan ke

---

<sup>86</sup>Dokumen, Jum'at 16 April 2021

sekolah.<sup>87</sup> Berikut penjelasan terkait visi dan misi SMA Negeri 8 Kota Malang:

#### **VISI**

Menghasilkan insan cerdas yang beriman, bertakwa, barakhlak mulia, dan berbudaya lingkungan, serta menguasai IPTEK di era global.

#### **MISI**

- Meningkatkan keterlaksanaan pendidikan karakter
- Meningkatkan keterlaksanaan pendidikan lingkungan hidup
- Meningkatkan keterlaksanaan pembelajarann bermutu
- Menumbuhkan penghayatan terhadap agama, lingkungan dan budaya bangsa dalam kehidupan nyata
- Melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
- Mengembangkan potensi dan kreatifitas warga sekolah yang unggul dan mampu bersaing di era global
- Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan kebutuhan
- Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan lembaga terkait

### **3. Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Kota Malang**

Suatu organisasi dalam lembaga pendidikan pasti memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi biasanya digunakan untuk menjelaskan kedudukan seseorang, tugas pokok, dan juga fungsi masing-masing komponen dalam organisasi dengan menggunakan garis simbol. Oleh

---

<sup>87</sup>Dokumen, Jum'at 16 April 2021

karena itu, seorang pembaca akan lebih mudah dalam mengetahui siapa pemimpin dan juga dewan guru dalam lembaga pendidikan tersebut. Adapun struktur organisasi SMA Negeri 8 Kota Malang yang telah didapatkan oleh peneliti dalam kegiatan observasi adalah sebagai berikut.<sup>88</sup>

Kepala Sekolah	: Anis Isrofin, M.Pd
Komite Sekolah	: Drs. H. Kamsiadi
Kasubag TU	: Yusuf Khoiruddin S. Sos.
Waka Kurikulum	: Anik Istyowati M. Pd.
Waka Kesiswaan	: Tasrika Ikawati M. Pd.
Waka Sarpras	: Yudhi Cristianto S. Kom
Waka Humas	: Rina Mariana S. Pd.
Koordinator BP/BK	: Fitri Kusriani S. Psi
Ketua Tim Pengembangan SPMI	: Dra. Heri Sudjatmi

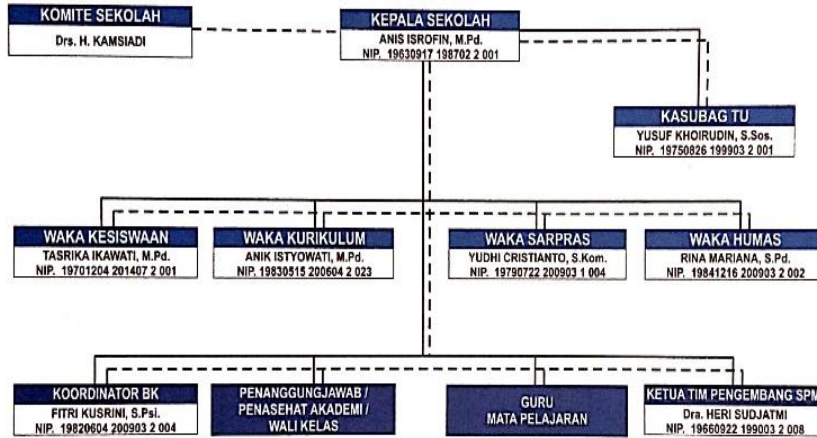
Adapun tabel struktur organisasi di SMA Negeri 8 Kota Malang dapat diperjelas di gambar berikut:

---

<sup>88</sup>Dokumen, Jum'at 30 April 2021



## STRUKTUR SMA NEGERI 8 MALANG



**S I S W A**

**Gambar 2. Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Kota Malang**

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa suatu organisasi memiliki struktur dan diisi oleh beberapa anggota yang disebut sebagai tim. Tentunya ada beberapa proses yang harus dilalui dan mengedepankan perkembangan siswa dan peningkatan mutu pembelajaran dan juga lembaga pendidikan. Mulai saat ini pimpinan dan juga pendidik mulai memasarkan lembaga sehingga terciptanya output yang berkualitas yang dihasilkan oleh sekolah.

#### 4. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan SMA Negeri 8 Kota Malang

Dalam kepemimpinan suatu lembaga pasti tidak terlepas dengan adanya pergantian kepemimpinan pembina, kepala sekolah, serta kepala tata usaha. Berikut periodisasi kepemimpinan di SMA Negeri 8 Kota Malang yang didapatkan oleh peneliti melalui website sekolah yang ditunjukkan oleh Kasubag TU ketika peneliti melaksanakan kunjungan ke sekolah.<sup>89</sup>

**Tabel 4. Perjalanan Periodisasi Pembina Proyek Perintis Sekolah  
Pembangunan Oleh Rektor IKIP Malang**

<b>NO</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA</b>
1	( 1972 – 1974 )	Prof. Dr. Samsuri
2	( 1975 – 1978 )	Drs. Rosydan, MA
3	( 1979 – 1986 )	Drs. M. Ikhsan

**Tabel 5. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Proyek Perintis  
Sekolah Pembangunan Jawa Timur di Kota Malang**

<b>NO</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA</b>
<b>1</b>	( 1973 – 1975 )	Dr. Widarso Gondodiwiryo
<b>2</b>	( 1975 – 1978 )	Soenarto Tjitrowinoto, MA
<b>3</b>	( 1978 – 1979 )	Dr. Subiyanto, MSc
<b>4</b>	( 1979 – 1986 )	Dr. Zaini Mahmud

**Tabel 6. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Proyek Perintis  
Sekolah Pembangunan Sampai Dengan SMA Negeri 8 Kota Malang**

<b>NO</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA</b>
1	( 1973 – 1974 )	Soenarto Tjitrowinoto, MA

---

<sup>89</sup>Dokumen, jumat 16 April 2021

2	( 1974 – 1975 )	Drs. Piet Sahertian
3	( 1975 – 1977 )	Dr. Subiyanto, Msc
4	( 1977 – 1983 )	Drs. Masrani
5	( 1983 – 1985 )	Drs. Fahrurrozy, MA
6	( 1985 – 1991 )	Drs. H.M. Kamilun Muhtadin
7	( 1991 – 1993 )	Tristan
8	( 1993 – 1997 )	Rosalia Soedarwati, BA
9	( 1997 – 2001 )	Drs. H. Wardjik, M.Pd
10	( 2001 – 2007 )	Drs. H. Warisan, M.Pd
11	( 2007 – 2009 )	Drs. Setyo Rahardjo
12	( 2009 – 2014 )	Ninik Kristiani, M.Pd
13	( 2014 – 2018 )	Dr. H. Moh. Sulthon, M.Pd
14	( 2018 – sekarang )	Anis Isrofin, M.Pd

**Tabel 7. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan Tata Usaha  
SMA Negeri 8 Kota Malang**

<b>NO</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA</b>
1	( 1974 – 1999 )	Soewarno Majid
2	( 1999 – 2000 )	Edward D Lahal, BA
3	( 2000 – 2009 )	Katharina Hertiningsih, SE
4	( 2009 – 2011 )	H. G. R. Latuheru
5	( 2011 – 2013 )	Agus Triono
6	( 2013 – sekarang )	Yusuf Khoiruddin, S.Sos.

### **5. Kualifikasi Pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang**

Pendidik termasuk komponen yang sangat penting dalam keberhasilan membentuk karakter dan juga pribadi-pribadi diri siswa. Sehingga dalam kegiatan operasional pembelajaran dan juga sekolah perlu adanya kualifikasi tenaga pendidik menurut bakat dan minat yang telah dipelajari selama ini. Berikut ini adalah kualifikasi tenaga pendidik yang ada di SMAN 8 Kota Malang yang telah didapatkan melalui dokumen yang telah diberikan oleh Kasubag TU.

**Tabel 8. Kualifikasi Tenaga Pendidik di SMA Negeri 8 Kota****Malang**

<b>NO</b>	<b>MATA PELAJARAN</b>	<b>PNS</b>	<b>NON PNS</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Pendidikan agama dan budi pekerti	3	0	3
	a. Islam	0	1	1
	b. Kristen	0	0	0
	c. Katolik	0	0	0
	d. Hindu	0	0	0
	e. Budha	0	0	0
	f. Kong khu chu	0	0	0
2	PPKn	1	1	2
3	Bahasa Indonesia	2	3	5
	Bahasa & sastra Indonesia	0	1	1
4	Matematika	6	1	7
5	Sejarah indonesia	2	1	3
	Sejarah	0	1	1
6	Bahasa inggris	2	1	3
	Bahasa & sastra inggris	1	0	1
7	Seni budaya	1	2	3
8	Penjas	2	2	4
9	Prakarya & kewirausahaan	0	1	1
10	Biologi	2	1	3
11	Fisika	3	0	3
12	Kimia	3	0	3
13	Geografi	1	1	2
14	Sosiologi	1	0	1
15	Ekonomi	1	1	2
16	Bahasa & sastra asing			
	a. Bahasa jepang	1	0	1
	b. Bahasa jerman	1	0	1
	c. Bahasa arab	0	0	0
17	Antropologi	1	0	1
18	Mulok :			
	a. Seni budaya	0	0	0
	b. Prakarya dan kewirausahaan	0	0	0
	c. Penjas	0	0	0
	d. Bahasa daerah/asing	0	2	2
	e. Teknologi	0	0	0
19	BK	2	1	3
20	TIK	2	0	2

**Tabel 9. Nama Lengkap dan Jabatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di  
SMA Negeri 8 Kota Malang**

<b>NO</b>	<b>NAMA LENGKAP</b>	<b>JABATAN</b>
1	Anis Isrofin, M.Pd	Kepala Sekolah
2	Drs. Cahyono Nugroho, M.Pd	Guru Biologi
3	Drs. Adam Muhammad	Guru Fisika
4	Dra. Endang Trinoviawati, M.Pd	Guru Matematika
5	Dra. Alpiyah	Guru Sejarah
6	Drs. Masrur, M.PdI	Guru Agama Islam
7	Mingribut Kawistoro, S.Pd	Guru Penjaskes
8	Slamet Mujiono, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
9	Drs. Teguh Santosa, M.Pd	Guru PPKn
10	Tasrikha Ikawati, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
11	Nurnirin, M.Pd	Guru Sejarah
12	Dra. Endah Zulaicha	Guru Bahasa Jerman
13	Dra. Endang Nurlaila	Guru Ekonomi
14	Kukuh Retno Wahyu U, M.Pd	Guru Matematika
15	Dra. Heri Sudjatmi	Guru Fisika
16	Drs. Thomas Hari K, M.Pd	Guru Fisika
17	Indiatiningsih, M.Pd	Guru Kimia
18	Dra. Wardanisiwi	Guru Matematika
19	Dra. Evi Maria Katarina, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
20	Dra. Liliek Triani, M.KPd	Guru Biologi
21	Achmad Ridwan, S.Pd, M.M	Guru Ekonomi
22	Betty Sumiwati, S.Pd	Guru Kimia
23	Dyah Masita Rini, M.Pd	Guru Seni Tari
24	Lilis Indrawati, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia
25	Drs. Soegeng Armadi, M.Pd	Guru Geografi



26	Dr. Sasongko, S.Pd, MM	Guru Penjaskes
27	Iswaning Rahayu, M.Pd	Guru Kimia
28	Fitri Kusriani, S.Psi	Guru BK
29	Elisa Dewi Puspitasari, M.Pd	Guru Matematika
30	Endah Trajuningsih, M.Pd	Guru Matematika
31	Hesti Maiyanti, S.S	Guru Bahasa Jepang
32	Yudhi Christianto, S.Kom	Guru TIK
33	Rina Mariana, S.Pd	Guru BK
34	Anik Istyowati, M.Pd	Guru Fisika
35	Naning Wahyuni, S.Si, MP,	Guru Biologi
36	Dwi Avianto, S.Sos	Guru Sosiologi
37	Fresty Kartika F, S.Sos	Guru Sosiologi
38	Wiedia Carulina Purwanti, M.Pd	Guru Biologi
39	Dra. Siti Subayinah	Guru Agama Islam
40	Nurul Ita Syamsiyah, S.Ag	Guru Agama Islam
41	Ahmad Suyono, M.Pd.I	Guru Agama Islam
42	Florentinus Denny, S.Pd	Guru Agama Katholik
43	Evi Maria Katarina, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
44	Imam Sanafi, ST	Guru PKWu
45	Aulia Rahman, S.Pd	Guru Penjaskes
46	Maya Maharani Meta Bawana, S.Pd	Guru Bahasa Inggris
47	Kartika Rahayuwati, S.Pd	Guru Seni Budaya
48	M. Hari Efendi, S.Pd	Guru Sejarah
49	Bunga Paramitha, S. Pd	Guru Seni Budaya
50	Teguh Gunawan, M.PdK	Guru Agama Kristen
51	Khoirun Nifan, M.Pd	Guru Bahasa Indonesia
52	Arifiani Amalia, S.S	Guru Bahasa Indonesia
53	Rendhy Sukma Jaya, S.Pd	Guru Sejarah

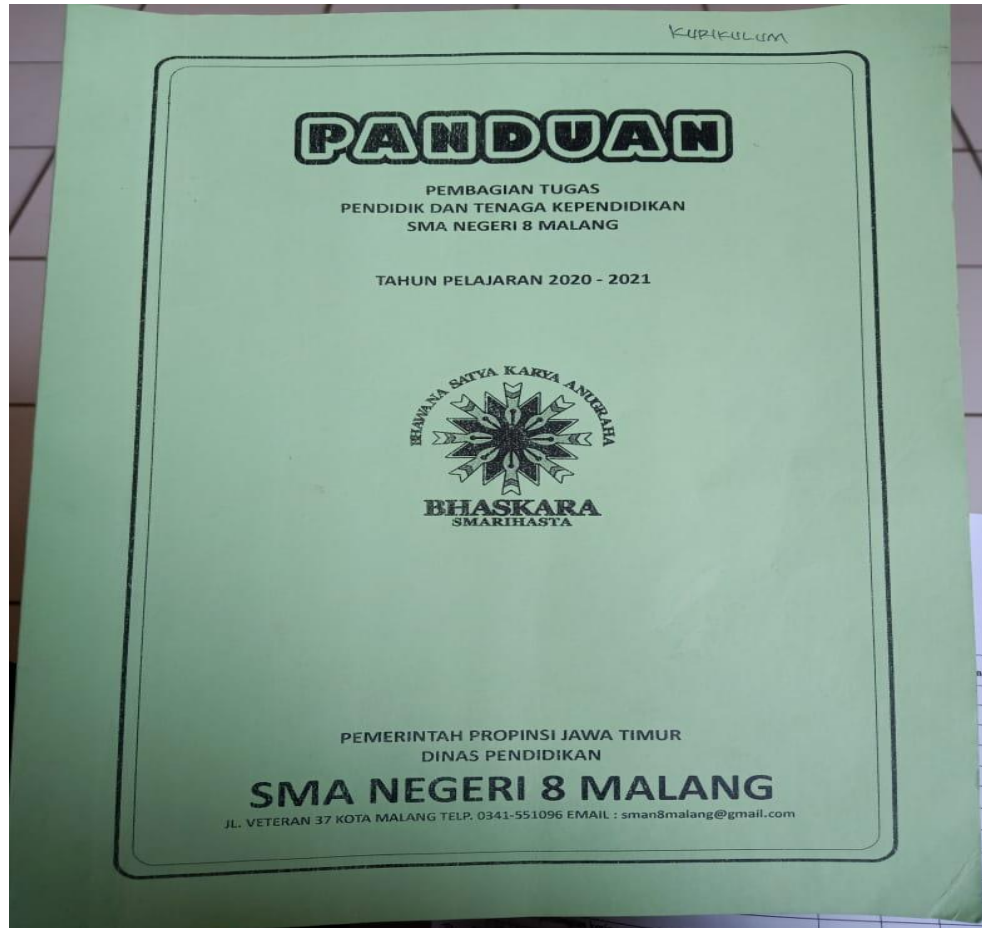
54	Dian Safitri, S.Pd, Gr	Guru Bahasa Indonesia
55	Rani Rospriyana, S.Pd	Guru Penjaskes
56	Alfanul Ulum, S.Pd	Guru Bahasa Jawa
57	Nurhayati, S.Pd, Gr	Guru Ekonomi
58	Anugerah Teguh Prasetyo, M.Pd	Guru Geografi
59	Reza Febrian Gilang, S.Pd	Guru Bahasa Jawa
60	Meutia Rosa Andiani, S.Pd	Guru Bahasa Jerman

Dari penjelasan tabel tersebut dapat dilihat bahwa pendidik dan tenaga kependidikan yang telah dimiliki SMA Negeri 8 Kota Malang dapat dikatakan cukup baik dalam mewujudkan keinginan lembaga pendidikan tersebut, pendidik yang profesional serta sebagian besar telah menyangang lulusan S2 memberikan dampak yang cukup besar bagi lembaga. Tupoksi pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu meningkatkan kualitas lembaga pendidikan serta menghasilkan lulusan yang berakhlak dan juga berkualitas.

Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang juga akan diberikan pegangan buku agar dapat membantu pada setiap penyelesaian tugasnya.

Adapun buku ini juga nantinya akan sangat membantu dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap tenaga pendidik, karena tugas dan tanggung jawab telah tertulis dan terdata secara lengkap dalam

buku tersebut, beriku foto buku pembagian tugas tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang<sup>90</sup>:



**Gambar 3. Buku pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan SMA Negeri 8 Kota Malang**

## **6. Keadaan Siswa SMA Negeri 8 Kota Malang**

Dalam kegiatan pembelajaran, kondisi siswa-siswi dalam setiap kelas harus selalu diperhatikan dan juga diawasi secara terus menerus. Hal ini dilakukan agar keadaan kelas menjadi tempat yang nyaman dalam kegiatan pembelajaran. Maka dari itu pada setiap kelas dibentuklah

---

<sup>90</sup>Dokumentasi Jum'at 30 April 2021

penanggung jawab. Penanggung jawab yang dimaksud disini adalah sorang wali kelas. Berikut adalah data rombongan belajar siswa di SMA Negeri 8 Kota Malang yang diperoleh peneliti dari sekolah yang berupa dokumen.<sup>91</sup>

**Tabel 10. Data Rombongan Belajar SMA Negeri 8 Kota  
Malang Tahun Pelajaran 2020 – 2021**

KELAS	DISTRIBUSI SISWA BERDASARKAN							
	JENIS KELAMIN		JUMLAH	AGAMA				
	L	P		ISLAM	KATOLIK	KRISTEN	HINDU	BUDHA
X MIPA 1	24	12	36	36	-	-	-	0
X MIPA 2	14	22	36	36	-	-	-	0
X MIPA 3	13	23	36	23	8	5	-	0
X MIPA 4	6	30	36	36	-	-	-	0
X MIPA 5	17	18	35	35	-	-	-	0
X IPS 1	16	20	36	36	-	-	-	0
X IPS 2	21	15	36	36	-	-	-	0
X IPS 3	20	15	35	26	6	3	-	0
BHS	12	21	33	30	-	3	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>176</b>	<b>319</b>	<b>294</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

KELAS	DISTRIBUSI SISWA BERDASARKAN							
	JENIS KELAMIN		JUMLAH	AGAMA				
	L	P		ISLAM	KATOLIK	KRISTEN	HINDU	BUDHA
XI MIPA 1	18	12	30	18	4	7	1	0

<sup>91</sup>Dokumen jumat 30 April 2021

XI MIPA 2	14	16	30	29	-	-	1	0
XI MIPA 3	20	14	34	33	-	-	1	0
XI MIPA 4	8	21	29	29	-	-	-	0
XI MIPA 5	15	16	31	31	-	-	-	0
XI MIPA 6	10	19	29	29	-	-	-	0
XI IPS 1	18	14	32	25	3	4	-	0
XI IPS 2	14	18	32	32	-	-	-	0
XI IPS 3	15	18	33	32	-	-	1	0
BHS	8	17	25	24	-	1	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>165</b>	<b>305</b>	<b>282</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

KELAS	DISTRIBUSI SISWA BERDASARKAN							
	JENIS KELAMIN		JUMLAH	AGAMA				
	L	P		ISLAM	KATOLIK	KRISTEN	HINDU	BUDHA
XI MIPA 1	8	29	37	23	3	11	-	0
XI MIPA 2	14	19	33	33	-	-	-	0
XI MIPA 3	17	17	34	34	-	-	-	0
XI MIPA 4	9	22	31	31	-	-	-	0
XI MIPA 5	15	18	33	33	-	-	-	0
XI MIPA 6	15	20	35	35	-	-	-	0
XI IPS 1	11	25	36	28	-	7	1	0
XI IPS 2	11	23	34	34	-	-	-	0
XI IPS 3	19	16	35	35	-	-	-	0
BHS	8	15	23	20	-	-	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>204</b>	<b>331</b>	<b>306</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Dari data rombongan belajar tersebut dapat diperhatikan bahwa kondisi siswa di kelas tersebut terkesan lebih rapi dan juga kondusif dalam melakukan kegiatan pembelajaran, selain itu setiap kelas juga memiliki

wali kelas yang bertujuan untuk mengontrol dan juga memantau kondisi kelas, dengan ini diharapkan siswa dapat belajar dengan baik dan juga nyaman serta focus sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik.

## 7. Prestasi Guru & Sekolah

Dalam kegiatan pembelajaran tentunya memiliki tujuan yang jelas apa target yang harus dicapai, untuk itu pencapaian prestasi yang didapatkan pendidik dan juga lembaga merupakan suatu kehormatan dan kebanggaan tersendiri bagi sekolah, karena hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada lembaga selain itu prestasi yang didapatkan oleh guru dan juga lembaga akan memberikan dampak yang besar dalam meningkatnya mutu pembelajaran di kelas dan juga dapat meningkatkan mutu pendidik yang ada di sekolah tersebut. Berikut data yang diperoleh peneliti dalam kegiatan observasi yang dilakukan di sekolah.<sup>92</sup>

**Tabel 11. Rekap Prestasi Guru dan Sekolah**

<b>NO</b>	<b>JENIS LOMBA</b>	<b>TINGKAT</b>	<b>PRESTASI</b>
1	Story telling	Provinsi	Juara 3
2	Karya ilmiah	Internasional	Best
3	Inovasi pembelajaran	Kota malang	Juara 1
4	Guru berprestasi	Kota malang	Juara 3
5	Guru berprestasi	Kota malang	Juara 3
6	Olimpiade sains biologi	Kota malang	Juara 2

<sup>92</sup>Dokumen jumat 30 April 2021

7	Olimpiade sains biologi	Kota malang	Juara 1
8	Olimpiade sains fisika	Kota malang	Juara 3
9	OSN guru kimia	Kota malang	Best five
10	OSN guru biologi	Kota malang	Best five
11	OSN guru kimia	Kota malang	Juara 2
12	OSN guru fisika	Kota malang	Juara 2
13	Kemah rohani islam	Nasional	Pendamping terbaik ke-2
14	LKTI Guru	Kota malang	Juara 1
15	Olimpiade sains fisika	Provinsi	Best 3
16	Olimpiade sains fisika	Nasional	Finalis
17	Komitmen terhadap pendidikan	Kota malang	Penghargaan
18	Lomba fountain tap dan duta zamp	Kota malang	Juara 1
19	Olimpiade sains guru biologi	Provinsi	Juara 1
20	Guru berprestasi	Kota malang	Juara 2
21	Pekan olahraga guru dan karyawan	Kota malang	Juara 2
22	Pekan olahraga guru dan karyawan	Kota malang	Juara 3
23	Pekan olahraga guru dan karyawan	Kota malang	Juara 3
24	Pekan olahraga guru dan karyawan	Kota malang	Juara 3
25	Finalis olimpiade guru nasional	Provinsi	Finalis
26	Lomba video pembelajaran	Kota malang	Juara 2

Dari tabel tersebut dapat dilihat telah banyak sekali prestasi yang telah diperoleh pendidik baik tingkat kota, provinsi, hingga nasional. Hal ini juga bisa menjadi tolok ukur bahwa pendidik di sekolah ini memang

mampu dan profesional dalam mengemban amanahnya sebagai seorang pendidik.

### 8. Prestasi siswa dibidang akademik dan non akademik

Pendidik yang baik tentunya memberikann pengaruh yang besar terhadap hasil yang diperoleh siswa dalam kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu tidak heran jika siswa yang ada di sekolah ini memiliki segudang prestasi baik dibidang akademik maupun non akademik. Berikut data yang diperoleh peneliti melalui dokumen yang diberikan oleh kepala TU sewaktu melakukan observasi di sekolah.<sup>93</sup>

**Tabel 12. Prestasi Yang Pernah Diraih Oleh Siswa SMA Negeri 8 Kota Malang Baik Prestasi Akademik maupun Non Akademik**

NO	JUARA	JENIS LOMBA	TINGKAT
1	Juara I	Desain Poster FLS2N	Kota
2	Juara I	Cipta Puisi FLS2N	Kota
3	Juara I	Tari Kreasi Berpasangan FLS2N	Kota
4	Juara I	Solo Vocal Putri FLS2N	Kota
5	Juara I	MuangThay O2SN	Kota
6	Juara I	Lomba Announcer se Malang Raya (MFM Radio)	-
7	Juara I	Karate Ganesha Cup I	Kota
8	Best of The Best Putra	Ganesha Cup I (Karate)	Kota
9	Juara III Tk.	Lomba Kapolres Malang Cup 2018	SMP/SMA Se-Malang Raya Tim GENESIS
10	Juara I	Lomba MC	Se Malang Raya (JP Kelly Entertainment -

<sup>93</sup>Dokumen jumat 30 April 2021



			MC School)
11	Juara II	Atletik, Lari 100m Putri O2SN	Kota
12	Juara I	Kejurnas Atletik U18, U20 dan Senior 2018 (Lari Estafet 4x400m mix)	Nasional
13	Juara II	Kejurnas Atletik U18, U20 dan Senior 2018 (Lari 400m)	Nasional
14	Juara Harapan III	Desain Poster FLS2N	Provinsi
15	Juara I	KEJURNAS WUSHU AKTI 2018 KELAS 60 Kg JUNIOR PUTRI	Nasional
16	Juara III	Kejurnas Jawa Tengah Terbuka 2018 (Atletik, Lari 400m)	Nasional
17	Juara II	Kejurnas Jawa Tengah Terbuka 2018 (Atletik, Lari Estafet 4x400m)	Nasional
18	Juara I	DBL EAST JAVA SERIES 2018 OBBS	–
19	Juara II Sensation 2018	SMANAWA Broadcaster	–
20	Juara III	Reporter SPECTA Lomba Broadcaster di SMAN 1 Malang	–
21	Juara I	Kejuaraan Brawijaya Badminton Cup 4	–
22	Finalis JATIM	Parlemen Remaja Sekretaris Jendral DPR-RI, Univ. Indonesia	–
23	Juara I	Kejuaraan Kota Bhayangkara Cup (Badminton)	–
24	Juara I	Call For Essay Perpajakan 2018, Himapajak FIA Univ. Brawijaya	–
25	Juara III	SMACOFESTIVAL IV (Dance Competition)	–
26	Juara III	SMACOFESTIVAL IV (Dance Competition)	–
27	Juara I	International Exhibition for Young Inventors (IEYI) di	internasional

		India	
28	Juara I	Yogyakarta Championship 4 (Perisai Diri, Jurus Tunggal)	kota

## B. PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

### 1. Pengorganisasian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang

Pengorganisasian adalah fungsi kedua dari fungsi manajemen. Pengorganisasian adalah kegiatan penyusunan struktur dan membentuk hubungan-hubungan antar sumber daya manusia agar tujuan dapat terlaksana dengan baik. Organisasi adalah kumpulan sumber daya manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama, sedangkan pengorganisasian adalah pembagian tugas/kerja yang direncanakan untuk setiap sumber daya manusia di suatu organisasi serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien.

Adapun pengorganisasian juga merupakan suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada, mengelompokkan orang-orang, kegiatan-kegiatan, alat-alat, dengan fungsi setiap jabatan yang disandang setiap sumber daya manusia yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan staf kurikulum SMA Negeri 8 Kota Malang yaitu bapak Dwi Avianto S. Sos. Beliau menyatakan bahwa:

“pada fungsi manajemen yang kedua yaitu proses pengorganisasian terjadi pembentukan dan juga penyusunan

pembagian tugas dan juga tanggung jawab untuk setiap sumber daya manusia yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang, oleh karena itu sekolah ini telah menyusun struktur pembagian tugas dan juga kewajiban yang harus dilakukan untuk setiap pendidik dan tenaga kependidikan, adapun pembagian tugas itu juga diwujudkan dalam bentuk buku.”<sup>94</sup>

Dari pemaparan yang disampaikan oleh salah satu narasumber tersebut dapat difahami bahwa pengorganisasian adalah pembagian tugas dan juga tanggung jawab untuk setiap sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut, oleh karena hal tersebut telah disepakati bersama maka selayaknya harus dijalankan dengan sebaik-baiknya tugas yang telah dibagi, adapun pembagian tugas di SMA Negeri 8 juga diwujudkan dalam bentuk buku dengan tujuan agar mempermudah dalam pelaksanaannya.

Pengorganisasian pendidik yang dilakukan di sekolah ini juga terbilang telah terstruktur dengan baik, adapun penjelasan tersebut juga dilengkapi lagi oleh kasubag TU Bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan bahwa:

“pada pengorganisasian tenaga pendidik di sekolah ini dilakukan dengan cara membagi tugas, kewajiban, dan juga tanggung jawab secara merata dalam menyelenggarakan setiap kegiatan yang ada di sekolah dalam proses pencapaian tujuannya, dimulai dengan penyusunan struktur organisasi, hingga pembagian tugas dan kinerja sesuai dengan buku pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan SMA Negeri 8 Kota Malang. Hal ini juga dapat mempertahankan dan juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di sekolah ini karena pembagian tugas yang telah dilaksanakan secara merata.”<sup>95</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat dijabarkan bahwa proses pengorganisasian di sekolah ini juga dilakukan dengan cara yaitu membagi

---

<sup>94</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum’at 16 April 2021, pukul 09.00 WIB.

<sup>95</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum’at 16 April 2021, pukul 10.00 WIB.

tugas, kewajiban dan tanggung jawab secara merata dalam melaksanakan proses kegiatan yang ada pada setiap kegiatan yang ada di sekolah, biasanya proses pengorganisasian dimulai dengan menyusun struktur organisasi, pembagian tugas dan kinerja yang sesuai dengan yang ada di dalam buku pembagian tugas pendidik di sekolah tersebut, hal ini juga bertujuan agar mempermudah proses pelaksanaan kinerja pendidik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Adapun di sekolah ini juga telah melaksanakan dan juga menyusun struktur organisasi dan membagi setiap pekerjaan yang telah dibagi pada setiap sumber daya manusia yang ada. Dengan dilakukannya perincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan dan monitoring (mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas) sehingga berjalan secara efektif dan efisien pengorganisasian tersebut. Adapun demi menjaga kenyamanan dan juga keamanan pada lingkungan kerja maka komunikasi yang baik juga seringkali diterapkan pada setiap sumber daya manusia yang ada di sekolah ini, baik antara tenaga pendidik dengan kepala sekolah, antara sesama pendidik atau dengan kependidikan yang lain, sehingga terciptalah lingkungan kerja yang kondusif.

Adapun penjelasan tersebut juga dibenarkan oleh ketua tim pengembang SPMI ibu Dra. Heri Sudjatmi Bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan bahwa:

“untuk kegiatan pengorganisasian tenaga pendidik di SMA Negeri 8 biasanya dilakukan dengan cara melaksanakan dan juga menyusun struktur organisasi dan membagi tugas dan tanggung

jawab setiap pendidik, Dengan dilakukannya perincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan dan monitoring (mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas) sehingga berjalan secara efektif dan efisien pengorganisasian tersebut, adapun cara yang gampang untuk mempertahankan kinerja setiap pegawai adalah dengan dilakukannya komunikasi yang baik antar tenaga pendidik, dan juga antara atasan dan bawahan.”<sup>96</sup>

Kegiatan pembagian tugas dan tanggung jawab di sekolah ini biasanya disusun dan juga diterapkan dengan sebelumnya telah mengadakan rapat dan juga perencanaan yang matang untuk mengambil keputusan bersama, adapun contoh kegiatan-kegiatan dari komponen manajemen tenaga pendidik dalam mengelola dan mengorganisir sumber daya manusia khususnya pendidik di sekolah ini antara lain adalah:

**a. Identifikasi kekurangan dan kelebihan jumlah tenaga pendidik**

Kegiatan pertama dalam mengelola tenaga pendidik sebelum melaksanakan penarikan atau perekrutan adalah mengidentifikasi dulu kekurangan dan juga kelebihan jumlah tenaga pendidik yang ada di sekolah tersebut.

Ada beberapa hal yang perlu direncanakan dengan matang sebelum melaksanakan proses penarikan tenaga pendidik baru yaitu : mengidentifikasi berapa jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan, kemudian keahlian tenaga pendidik dalam bidang apa yang dibutuhkan sekolah dalam merekrut tenaga pendidik baru, misalkan kekurangan guru sosiologi, fisika atau yang lain, dan yang terakhir adalah identifikasi tenaga pendidik lama yang akan pensiun atau berhenti dari

---

<sup>96</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum’at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

sekolah sehingga tidak lagi memungkinkan untuk mengajar lagi di sekolah tersebut.

Hal senada juga telah diungkapkan oleh Kasubag TU bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan:

“sebelum melaksanakan perekrutan biasanya dari sekolah akan menganalisis dulu berapa kekurangan jumlah pendidik dan juga tenaga kependidikan yang dibutuhkan, serta tenaga pendidik apa yang sekolah butuhkan misalkan kekurangan guru sosiologi, fisik atau yang lain, selain itu terkadang tenaga pendidik yang sudah mendekati masa pensiun maka akan dicarikan dan dipersiapkan tenaga pendidik yang baru.”<sup>97</sup>

#### **b. Penarikan atau Perekrutan tenaga pendidik**

Rekrutmen tenaga pendidik adalah kegiatan menerima tenaga pendidik baru untuk memenuhi kekurangan pendidik di lembaga pendidikan dengan jumlah dan juga kualitas yang telah ditentukan oleh sekolah.

Proses penerimaan pendidik di SMA Negeri 8 adalah ketika sekolah memiliki kekurangan jumlah guru yang disebabkan karena adanya guru yang telah mengajar sebelumnya telah pensiun, mengundurkan diri, meninggal, atau alasan yang lain yang menyebabkan guru tersebut keluar atau pindah dari sekolah tersebut, dari situ sekolah akan membuka pendaftaran baru atau perekrutan pendidik baru untuk formasi guru tidak tetap (GTT) dan nantinya akan diadakan proses seleksi, proses perekrutan guru tidak tetap juga disebabkan karena adanya kekurangan guru PNS, sedangkan untuk

---

<sup>97</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum'at 16 April 2021, pukul 10.00 WIB.

tenaga pendidik yang diterima melalui seleksi CPNS akan ditempatkan secara langsung oleh pihak pemerintah provinsi di sekolah masing-masing, dan sekolah hanya akan memberikan pengarahan terkait apa saja kegiatan yang harus dilaksanakan selama berada di lingkup sekolah.

Seperti yang telah diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto S.Sos, yang menyatakan:

“Untuk rekrutmen kebanyakan guru di sekolah ini adalah PNS sehingga proses rekrutmen juga sebigaian besar diperoleh dari proses CPNS, dari sekolah terbatas pada pengusulan kita kurang berapa dan guru mapel apa yang dibutuhkan, dan untuk syarat-syarat/kualifikasi biasanya yang menentukan dari pihak provinsi, untuk yang GTT (guru tidak tetap) jika ada kekurangan guru PNS maka akan dicarikan guru tidak tetap dengan syarat yang diberikan oleh sekolah sendiri.”<sup>98</sup>

Untuk persyaratan penerimaan guru baru terdapat perbedaan antara guru tidak tetap dengan guru PNS, guru tidak tetap memiliki syarat-syarat dan ketentuan yang ditentukan oleh sekolah, yaitu sesuai mata pelajaran yang dipelajari pada jurusan yang diambil selama masa pendidikan S1, sedangkan untuk syarat-syarat guru yang statusnya PNS maka yang menentukan adalah dari pihak provinsi.

Seperti yang telah diungkapkan oleh ibu Dra. Heri Sudjatmi, beliau adalah ketua tim pengembang SPMI menyampaikan bahwa:

“Untuk perekrutan guru baru disekolah ini menyesuaikan kualifikasi yang dibutuhkan, yaitu sesuai dengan kekurangan mata pelajaran dibidang apa sehingga akan dicarikan guru baru

---

<sup>98</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 16 April 2021, pukul 09.00  
WIB

yang sesuai dengan bidang pendidikan yang telah dipelajari selama masa pendidikan S1”.<sup>99</sup>

### c. Seleksi tenaga pendidik

Proses seleksi merupakan salah satu proses yang penting dalam menjalankan salah satu komponen dalam manajemen sumber daya manusia, seleksi juga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi lembaga pendidikan karena akan mengambil atau menerima tenaga pendidik yang baru yang dirasa mampu dan kompeten dalam bidangnya sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan, oleh karena itu proses seleksi harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memperoleh tenaga pendidik baru yang berkualitas pula.

Proses seleksi yang dilaksanakan pada tahap penerimaan pendidik baru yang diadakan di sekolah ini tidaklah rumit, selain itu proses seleksi dari sekolah hanya dilakukan untuk guru tidak tetap sehingga guru-guru yang statusnya PNS tidak akan melaksanakan tahap seleksi dari sekolah, tentunya telah melaksanakan seleksi dalam penerimaan CPNS, seleksi yang dilakukan sekolah adalah dengan melihat dari beberapa pelamar dan akan diambil yang terbaik, seleksi ini juga dilihat dari *background* lulusan sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah selain itu pengalaman-pengalaman pembelajaran dan pengajaran dibidang pendidikan juga tak kalah penting sebagai pertimbangan agar dapat lolos seleksi pada tahap ini.

---

<sup>99</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.



Hal ini juga telah diungkapkan oleh salah satu guru PAI yaitu bapak Fahrul Kharis Nurzaha S.Pd, yang menyatakan:

“Seleksi dilakukan ketika sekolah memiliki kekurangan jumlah pendidik, sehingga akan dibuka proses rekrutmen, nanti dari beberapa pelamar akan dilihat CV dan dari beberapa pelamar akan dilihat yang terbaik kemudian akan dipanggil untuk melakukan sesi wawancara dengan pihak yang bertugas, persyaratan juga akan disesuaikan dengan guru yang dibutuhkan sehingga harus sesuai dengan prodi pendidikan yang dipelajari oleh tenaga pendidik tersebut selama masa pendidikannya.”<sup>100</sup>

Artinya ketika sekolah memiliki kekurangan tenaga pendidik maka akan dibuka proses rekrutmen, kemudian dari sekian banyak pelamar akan dipilih beberapa yang terbaik setelah melihat CV yang telah disetorkan di sekolah, serta akan diadakan tes selanjutnya yaitu tes wawancara, adapun persyaratan sebagai seorang tenaga pendidik disini adalah harus linier atau sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh selama S1, standar kompetensi juga telah ditentukan oleh dapodik.

Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala TU yaitu bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan bahwa: “Standar kompetensi ada didapodik, yaitu syaratnya S1 mapel linier.”<sup>101</sup>

#### **d. Penempatan dan Orientasi tenaga pendidik**

Sejak tahun 2013 pemerintah pusat telah menerapkan aturan yang harus dilakukan untuk guru PNS tentang orientasi adalah adanya program induksi (pendampingan), program ini dilaksanakan untuk memperkenalkan dan juga mendampingi tenaga pendidik baru dalam hal lingkungan kerja, jobdisk, tata cara, metode dan media

---

<sup>100</sup>Wawancara Guru PAI, Bpk. Fahrul Kharis N., Jum'at 30 April 2021, pukul 09.00 WIB.

<sup>101</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum'at 16 April 2021, pukul 10.00

pembelajaran oleh guru senior kepada guru baru yang baru saja lolos dalam seleksi. Kegiatan ini juga yang menentukan dari pusat dan lokasi kegiatan ini ada pada setiap unit kerja masing-masing tenaga pendidik.

Seperti yang telah diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto S.Sos, yang menyatakan:

“Untuk orientasi, untuk guru ASN adapun yang menentukan waktunya dari pusat, lokasi untuk orientasi ada pada unit kerja masing-masing CPNS, dan sejak tahun 2013 aturan pemerintah untuk CPNS ada namanya program induksi atau program pendampingan yang dilakukan oleh guru senior atau guru yang telah memiliki pangkat lebih tinggi yang memiliki tugas dan kewajiban untuk membimbing guru baru yang telah diterima pada program seleksi CPNS, ada yang namanya diklat pra-jabatan dan yang menentukan lokasi adalah pemerintah provinsi.”<sup>102</sup>

Artinya setiap tenaga pendidik ASN yang baru akan menerima orientasi dan juga penempatan sesuai dengan profesi apa yang mereka ambil, kegiatan pendampingan juga dinamakan program induksi dimana setiap pendidik ASN yang baru akan menerima arahan-arahan dari guru senior atau guru yang pangkatnya lebih tinggi terkait tugas, kewajiban serta hal-hal yang dirasa belum dimengerti pada lingkungan kerjanya yang baru, adapun program orientasi lain yang diselenggarakan oleh pemerintah provinsi salah satunya dinamakan diklat pra-jabatan.

Sedangkan untuk pendidik yang statusnya tidak tetap juga akan diadakan orientasi atau pengenalan lingkungan kerja, tetapi hanya dalam ruang lingkup internal sekolah dan dilakukan oleh pendidik yang

---

<sup>102</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 16 April 2021, pukul 09.00  
WIB

sudah ada di sekolah tersebut, dan sifatnya tidak seformal seperti yang dilakukan untuk guru PNS.

Hal ini juga diungkapkan oleh kepala tim pengembang SPMI yaitu ibu Dra. Heri Sudjatmi yang mengatakan:

“Program induksi memang dilaksanakan tetapi tidak semua memperoleh program induksi, karena program ini baru berlaku sejak tahun 2013, adapun untuk guru yang tidak tetap tidak mendapatkan program ini, sehingga hanya dilakukan oleh guru senior dan guru baru GTT dan sifatnya tidaklah formal.”<sup>103</sup>

Artinya tenaga pendidik ASN yang telah mengabdikan sebelum tahun 2013 tidak pernah merasakan program induksi ini, sedangkan untuk tenaga pendidik yang tidak tetap hanya dilakukan oleh tenaga pendidik senior dalam ruang lingkup sekolah saja.

#### **e. Pelatihan dan pengembangan karir bagi tenaga pendidik**

Kegiatan pelatihan dan pengembangan karir merupakan hal yang penting juga hal ini juga dapat meningkatkan tingkat profesionalitas tenaga pendidik pada bidang yang ia geluti, selain itu kegiatan pelatihan dan pengembangan karir juga akan menjadi media untuk meng-upgrade diri mereka, baik soft skill maupun hard skill, sehingga tenaga pendidik yang ruti melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karir akan lebih unggul dibandingkan tenaga pendidik yang tidak melakukannya.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan karir ada 2 macam, yang pertama adalah kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh sekolah kemudian yang kedua adalah kegiatan pengembangan karir

---

<sup>103</sup> Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

yang dilakukan oleh lembaga diluar sekolah. Untuk kegiatan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh sekolah biasanya dilaksanakan 2 – 3 kali tiap tahunnya, materi yang dibahas juga berbeda-beda tergantung kondisi dan kebutuhan pada saat itu misal membahas mengenai media pembelajaran, materi pembelajaran, serta metode pembelajaran, adapun sejak adanya *pandemi covid – 19* yang sering dijadikan pembahasan adalah terkait bagaimana metode dan media pembelajaran yang akan disampaikan. contoh kegiatan pengembangan karir yang diadakan oleh sekolah adalah pelatihan guru penggerak. Sedangkan untuk pelatihan dan pengembangan karir yang diadakan diluar sekolah seperti kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang diadakan oleh dinas pendidikan, salah satunya kegiatan yang dinamakan IHT (*In House Training*) yang dilaksanakan tiap tahun ajaran baru. Dana yang digunakan dalam kegiatan ini adalah dana sekolah jika kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan dari sekolah sedangkan kegiatan yang dilakukan diluar sekolah atas inisiatif masing-masing guru maka akan menggunakan dana pribadi mereka. Adapun tenaga pendidik yang statusnya PNS akan diberikan tunjangan sertifikasi yang dapat digunakan untuk pengembangan diri mereka sedangkan untuk GTT (Guru Tidak Tetap) maka akan menggunakan dana pribadi masing-masing individu yang kemudian akan diganti dengan pihak yang mengadakan pelatihan.

Hal ini juga telah diungkapkan oleh kepala TU bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan:

“Untuk pelatihan dan pengembangan karir untuk guru pasti ada, artinya kalo pelatihan pasti ada di sekolah yang biasanya disebut IHT (In House Training) yang dilakukan setiap tahun ajaran baru, kegiatan ini bertujuan untuk memberikan wawasan terhadap guru terkait RPP, serabu, serangkap, metode dan media pembelajaran dan lain sebagainya, dan menjelang berakhirnya semester ada IHT juga, atau bisa pelatihan yang diikuti guru di luar sekolah sehingga hasil yang diperoleh nantinya akan diimbaskan/dituturkan kepada guru yang yang lain, contoh ada yang mengikuti pelatihan guru penggerak kemudian hasilnya akan dituturkan kepada guru yang lain, untuk pelatihan yang diadakan oleh sekolah biasanya 2 -3 kali IHT. Untuk PNS ada yang dinamakan tunjangan sertifikasi nah tunjangan tersebut yang nantinya akan digunakan untuk mengembangkan karir mereka, sedangkan untuk GTT menggunakan biaya mandiri yang kemudian nantinya akan diganti oleh pihak sekolah.”<sup>104</sup>

Hal yang patut dicontoh dari tenaga pendidik yang ada di sekolah ini adalah adanya penularan setiap selesai mengikuti pelatihan atau pengembangan karir, jadi setiap tenaga pendidik yang telah melaksanakan pelatihan, workshop, atau sejenis pengembangan karir yang lain nantinya akan dituturkan atau dicontohkan kepada tenaga pendidik yang lain yang ada di sekolah tersebut, sehingga hal-hal yang baik akan lebih mudah dituturkan dan tingkat pemahaman antara tenaga pendidik yang satu dengan yang lain akan hamper memiliki kesetaraan.

Adapun ketika peneliti bertanya tentang kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan diluar sekolah kira-kira apa saja, kemudian narasumber menjawab bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan diluar sekolah biasanya dinamakan dengan workshop kemudian materi yang diberikan biasanya tidak jauh dari kurikulum, evaluasi, metode, serta pengembangan bahan ajar,

---

<sup>104</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum'at 16 April 2021, pukul 10.00  
WIB

biasanya yang mengadakan workshop semacam ini adalah diselenggarakan oleh pemerintah atau non pemerintah. Hal ini juga diungkapkan oleh salah satu tenaga pendidik yang mengajar PAI yaitu Bapak Fahrul Kharis Nurzaha S.Pd yang menyatakan bahwa:

“Hal itu bisa dilaksanakan didalam atau diluar sekolah tinggal guru-guru sendiri yang memiliki inisiatif untuk mengikutinya atau tidak, untuk yang dilakukan di sekolah dinamakan workshop biasanya materi yang dipelajari terkait kurikulum, metode, evaluasi serta pengembangan bahan ajar, kalau diluar terkait materi yang telah ditentukan oleh kepanitiaan workshop dari luar itu sendiri, dan diselenggarakan oleh pemerintah atau non pemerintah. Rata-rata guru dari SMAN 8 telah menyandang S2, memang dari sekolah tidak menekan, tetapi tergantung dari pribadi guru-guru masing-masing.<sup>105</sup>

Hampir setengah dari jumlah tenaga pendidik yang ada di sekolah ini telah menyandang status sebagai lulusan S2, ketika peneliti menanyakannya kepada narasumber beliau menjawab tidak ada penekanan dari sekolah harus lulusan S2 yang terpenting adalah sesuai dengan *background* pendidikan S1 dengan materi pelajaran yang diajarkan di sekolah, hal ini juga dapat menjadi gambaran bahwa tenaga pendidik di SMA Negeri 8 memiliki keinginan yang kuat untuk melanjutkan pendidikannya meskipun sekolah tidak menekankan, dan hal ini juga dapat menjadi contoh yang baik untuk mengembangkan karir mereka khususnya sebagai seorang tenaga pendidik yang ada di sekolah tersebut.

#### **f. Kompensasi bagi tenaga pendidik**

---

<sup>105</sup>Wawancara Guru PAI, Bpk. Fahrul Kharis N., Jum'at 30 April 2021, pukul 09.00 WIB.

Kompensasi merupakan suatu hal yang harus ada dalam suatu proses manajemen karena kompensasi juga akan memengaruhi tingkat kepuasan atau hasil kinerja yang telah dilaksanakan oleh tenaga pendidik, pemberian kompensasi juga dapat menjadi salah satu faktor meningkatnya atau malah menurunnya kinerja tenaga pendidik.

Ada 2 macam jenis kompensasi yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang yaitu kompensasi yang sifatnya untuk pendidik tidak tetap dan ada kompensasi untuk pendidik yang statusnya sebagai PNS.

Kompensasi atau gaji yang diberikan untuk guru yang statusnya PNS dan GTT akan berbeda, jika GTT dan karyawan yang memberikan gaji dari sekolah maka PNS akan mendapatkan kompensasi dari pemerintah secara langsung berikut juga tunjangan-tunjangan lain yang diberikan.

Seperti yang telah diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto S.Sos, yang menyatakan:

“Untuk kompensasi biasanya akan diberikan setiap 1 bulan sekali, standar gaji untuk GTT masih dibawah UMR yang diambilkan dari dana BOS, sedangkan untuk ASN sesuai dengan aturan pemerintah.”<sup>106</sup>

Artinya pemberian kompensasi di sekolah ini telah terlaksana dengan baik untuk guru tidak tetap pemberian kompensasi dilakukan melalui dana BOS sedangkan untuk tenaga pendidik yang PNS maka disesuaikan dengan aturan pemerintah.

---

<sup>106</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 16 April 2021, pukul 09.00  
WIB

Salah satu guru mata pelajaran fisika yang statusnya juga menjabat sebagai kepala tim pengembang SPMI ibu Dra. Heri Sudjatmi menyatakan bahwa:

“Kalo untuk kompensasi guru PNS berasal dari Pemerintah dan akan diberikan setiap satu bulan sekali, sesuai dengan aturan yang ada di BKN, kalo untuk pemotongan gaji hanya ada ketika cuti adapun tunjangan akan dipotong juga ketika tenaga pendidik mengambil cuti, cuti karena menikah, melahirkan, sakit, haji dan lain-lain. Dan kembali lagi cuti juga ada aturannya. Kalo untuk perizinan cuti biasanya melalui sekolah kemudian akan disampaikan ke dinas provinsi, sedangkan untuk guru yang tidak tetap maka urusannya hanya sebatas lingkup sekolah terkait perizinan, pemberian gaji serta lain-lain.”<sup>107</sup>

Kompensasi atau gaji akan diberikan setiap satu bulan sekali, adapun terkait aturan-aturan seperti pemotongan gaji, cuti dan lain-lain telah diatur oleh BKN. Untuk guru ASN/PNS Perizinan cuti pun juga ada aturannya yaitu melalui sekolah di bidang personalia atau TU kemudian akan ditindaklanjuti oleh dinas provinsi, sedangkan untuk perizinan cuti bagi guru yang tidak tetap hanya akan disampaikan kepada pihak sekolah saja.

#### **g. Pemberhentian tenaga pendidik**

Pemberhentian tenaga pendidik di salah satu lembaga pendidikan tidak serta merta karena tenaga pendidik melakukan pelanggaran adapun hal-hal lain yang dianggap penting sehingga tenaga pendidik terpaksa untuk diberhentikan.

Adapun faktor-faktor yang dapat menyebabkan tenaga pendidik akan diberhentikan yaitu karena: Memasuki usia pensiun, Adanya guru

---

<sup>107</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.



PNS pengganti sehingga GTT secara terpaksa juga akan diberhentikan, Meninggal, Atas permintaan sendiri, Sakit jasmani/rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas secara terus – menerus, Berakhirnya kesepakatan kerja antara tenaga pendidik dan penyelenggara pendidik, Melanggar janji dan sumpah jabatan, Melalaikan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang tenaga pendidik dalam jangka waktu satu bulan atau secara terus menerus.

Seperti yang telah diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto S.Sos, yang menyatakan:

“Untuk pemberhentian ada beberapa faktor yang menyebabkan tenaga pendidik diberhentikan, yang pertama karena pensiun, meninggal, berhenti sakit yang parah dan tidak memungkinkan untuk mengajar lagi, atas permintaan sendiri, kemudian GTT akan diberhentikan ketika PNS baru telah masuk PNS yang telah menggantikan GTT, ada lagi seperti kematian”.<sup>108</sup>

Adapun kepala tim pengembang SPMI ibu Dra. Heri Sudjatmi juga memberikan jawaban terkait pertanyaan tersebut dan menyatakan bahwa:

“Untuk guru PNS ada pemberhentian dan ada aturan yang harus dijalankan, jika terjadi pelanggaran maka akan diberikan sanksi atau bahkan akan diberhentikan untuk aturan lebih lengkapnya bisa dilihat di website nya BKN.”<sup>109</sup>

#### **h. Kedisiplinan dan sanksi untuk tenaga pendidik**

Penerapan kedisiplinan di sekolah ini sangat dianjurkan untuk pendidik, jika pendidik tidak disiplin maka akan berdampak juga pada

---

<sup>108</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum’at 16 April 2021, pukul 09.00 WIB

<sup>109</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum’at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

siswa-siswi yang ada di sekolah ini, oleh karena itu tata aturan sekolah untuk tenaga pendidik juga sangat penting demi keberlangsungan kegiatan pembelajaran, teguran secara lisan akan diberikan jika ada yang melanggar dan akan diberikan sanksi yang berkelanjutan jika masih terus melakukan pelanggaran.

Hal ini juga telah diungkapkan oleh kepala TU yaitu bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, yang menyatakan bahwa:

“Selama ini disini paling tidak, hanya ada teguran lisan pada pelanggaran yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik, kemudian kelanjutannya ada teguran tertulis tetapi selama ini masih belum ada yang sampai melewati teguran tertulis.”<sup>110</sup>

Artinya selama ia menjabat sebagai kepala TU masih belum ada sanksi yang lebih berat selain teguran lisan yang diberikan kepada tenaga pendidik, hal ini juga dapat menggambarkan bahwa tenaga pendidik yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang juga masih memiliki jiwa kedisiplinan yang cukup tunggu karena masih jarang melakukan pelanggaran terhadap tata aturan sekolah.

Hal serupa ditambahkan oleh guru fisika yang sekaligus menjabat sebagai kepala tim pengembang SPMI yaitu ibu Dra. Heri Sudjatmi yang menyatakan bahwa:

“Sebagai guru mungkin hanya bagian kecil dari akreditasi, bagaimana sikap saya dalam mengambil tanggung jawab itu? Tentunya saya akan tetap menjaga kedisiplinan, kemudian upgrade diri dengan kemajuan teknologi, metode dan cara-cara mengajar yang baru serta tetap mematuhi dan melaksanakan tata aturan yang telah dibuat”.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum’at 16 April 2021, pukul 10.00 WIB.

<sup>111</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum’at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

Artinya kualitas lembaga pendidikan SMA Negeri 8 Kota Malang adalah sudah sangat baik bahkan telah terakreditasi A atau unggul sehingga hal tersebut menjadi acuan bagi tenaga pendidik untuk tetap mempertahankan prestasi sekolah yang telah diraih, bahkan kalau bisa segala bentuk kinerja, aturan, kedisiplinan sekolah harus dijalankan dengan baik dan benar, serta bertanggung jawab.

**i. *Reward* (Penghargaan) untuk tenaga pendidik yang berprestasi**

Pemberian *reward* (penghargaan) terhadap tenaga pendidik yang memiliki kompetensi lebih merupakan salah satu faktor penting dalam mengembangkan karir mereka juga, semakin banyak prestasi yang mereka dapatkan maka tingkat profesionalitas mereka akan semakin tinggi, pemberian penghargaan ini juga bertujuan agar antara tenaga pendidik satu dengan yang lain memiliki rasa kompetitif dalam mencapai suatu prestasi, sehingga tidak hanya diri mereka yang berkembang melainkan sekolah juga akan memperoleh nama baik.

Ada banyak sekali prestasi yang telah didapatkan oleh tenaga pendidik yang ada di sekolah ini baik dari tingkat kota, provinsi, maupun tingkat nasional.

Pemberian *reward* (penghargaan) akan diberikan oleh sekolah jika tenaga pendidik mendapatkan prestasi di ajang perlombaan dan juga kinerja yang dinilai bagus oleh kepala sekolah, pemberian penghargaan di sekolah ini juga biasanya dilaksanakan setiap satu tahun sekali pemberian penghargaan oleh sekolah dapat berupa uang tunai, barang, dll contoh pemberian penghargaan yang pernah diberikan

sekolah ini kepada salah satu guru adalah ketika mendapatkan penghargaan pada kompetisi karya tulis ilmiah tingkat kota.

Seperti yang telah diungkapkan oleh salah satu guru PAI yaitu bapak Fahrul Kharis Nurzеха S.Pd, yang menyatakan bahwa:

“Untuk pemberian penghargaan dapat berupa uang atau barang yang diberikan oleh sekolah setiap tahunnya untuk guru-guru yang memiliki kinerja yang baik, dan juga memenangkan kejuaraan lomba baik di tingkat kota maupun tingkat provinsi, contoh : seorang guru yang telah memenangkan kompetisi karya tulis ilmiah kebetulan pada saat itu memperoleh juara 3, sehingga sekolah akan memberikan *reward*/penghargaan kepada guru tersebut.”<sup>112</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala TU bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, beliau juga memberikan pengertian bahwa:

“Ada *reward* yang diberikan kepada tenaga pendidik yang siswanya berhasil meraih UN yang mencapai nilai tertinggi, *reward* biasanya dalam bentuk hadiah bisa barang dan lain-lain”<sup>113</sup>

Artinya pemberian *reward* biasanya berbentuk seperti hadiah, uang tunai atau semacamnya, adapun terkait hal-hal yang dapat menjadikan tenaga pendidik mendapatkan penghargaan dari sekolah adalah kesuksesannya dalam mengikuti ajang perlombaan atau keberhasilannya ia dalam membimbing peserta didiknya dalam menjalankan menyelesaikan tugas-tugasnya sebagai seorang peserta didik dengan baik.

Kemudian ketika peneliti bertanya kepada narasumber apakah kegiatan pengorganisasian ini memiliki pengaruh terhadap peningkatan

---

<sup>112</sup>Wawancara Guru PAI, Bpk. Fahrul Kharis N., Jum’at 30 April 2021, pukul 09.00 WIB.

<sup>113</sup>Wawancara Kasubag TU, Bpk. Yusuf Khoiruddin, Jum’at 16 April 2021, pukul 10.00

mutu sekolah dan beliau ketua tim pengembang SPMI ibu Dra. Heri Sudjatmi memberikan jawaban:

“untuk pengaruh terhadap mutu sekolah, saya kira hanya sedikit, kegiatan pengorganisasian ini hanya sebagian kecil dari syarat-syarat terwujudnya sekolah yang bermutu masih banyak sekali aspek yang dinilai selain dari proses pengorganisasian ini, adapun demi meningkatkan kinerja tenaga pendidik dari saya pribadi adalah dengan menjalankan tata aturan, disiplin, serta selalu upgrade skil dan pengetahuan yang baru dalam kegiatan pembelajaran.”<sup>114</sup>

Dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pengorganisasian tenaga pendidik yang dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang telah berjalan dengan cukup baik, dimana setiap tenaga pendidik akan diberikan dan dibagi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keterampilan mereka, tenaga pendidik yang memiliki *background* pendidikan dibidang PAI akan ditempatkan dan mengajar dibidang PAI juga begitu juga dengan tenaga pendidik dan juga tenaga kependidikan yang lain sehingga hal tersebut dapat mempermudah tenaga pendidik dalam menjalankan aktivitas kerjanya.

Adapun kegiatan-kegiatan dalam mengelola sumber daya manusia tenaga pendidik di sekolah ini juga berjalan dengan cukup efektif, kegiatan ini juga termasuk kedalam komponen manajemen sumber daya manusia, kegiatan-kegiatan tersebut antara lain adalah: identifikasi kekurangan dan kelebihan jumlah tenaga pendidik, perekrutan tenaga pendidik, seleksi tenaga pendidik, penempatan dan orientasi tenaga pendidik, pelatihan dan pengembangan karir bagi tenaga pendidik,

---

<sup>114</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

kompensasi bagi tenaga pendidik, pemberhentian tenaga pendidik, kedisiplinan dan sanksi bagi tenaga pendidik, serta penghargaan untuk tenaga pendidik. Selain itu kegiatan pengorganisasian tenaga pendidik juga hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan, karena kegiatan tersebut hanyalah sebagian kecil dari aspek-aspek lain yang dinilai.

## **2. Evaluasi Tenaga Pendidik/Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang**

Dalam manajemen, kegiatan evaluasi adalah kegiatan terakhir yang dilaksanakan setelah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, serta pengorganisasian. Proses evaluasi akan menangkap keseluruhan proses dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pelaksanaan, kegiatan evaluasi memiliki bermacam-macam kategori, ada yang didasarkan waktu pelaksanaannya ada juga yang didasarkan pada siapa yang mengevaluasi serta didasarkan pada materi apa yang mau dievaluasi.

Kegiatan evaluasi ini memiliki tujuan untuk mengetahui segala macam informasi yang ada di sekolah selain itu evaluasi juga memiliki tujuan untuk mengetahui apa saja yang menjadi kekurangan dari proses perencanaan sampai dengan pengorganisasian dalam pelaksanaan yang telah dilaksanakan di sekolah dalam pengelolaan tenaga pendidik. Hasil dari evaluasi tersebut akan dijadikan acuan dalam mengambil keputusan pada proses penerimaan dan juga peningkatan kualitas tenaga pendidik untuk kedepannya. Ketika terdapat kelebihan dalam tahapan perencanaan

pelaksanaan sampai dengan pengorganisasian maka pihak sekolah harus tetap menjaga kestabilan kinerja, bahkan jika bisa harus meningkatkan kinerjanya.

Hal ini juga diungkapkan oleh salah satu guru PAI yaitu bapak Fahrul Kharis Nurzеха S.Pd, yang menyatakan bahwa:

“kegiatan evaluasi adalah kegiatan yang sangat penting dilakukan untuk tenaga pendidik, karena dari kegiatan tersebut akan memiliki dampak yang cukup besar bagi peningkatan prestasi dan juga pemahaman materi di kelas oleh peserta didik, kegiatan evaluasi tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang biasanya dinamakan dengan PKG (Penilaian Kinerja Guru), dari kegiatan ini pula kinerja guru akan terlihat apakah sudah maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya ataukah belum.”<sup>115</sup>

Ada beberapa tahapan sebelum melaksanakan evaluasi tenaga pendidik, biasanya akan dibentuk tim khusus dari sekolah yang beranggotakan kepala sekolah dengan dibantu tenaga pendidik senior untuk mengevaluasi tenaga pendidik yang lain, selain itu kegiatan evaluasi juga biasanya mendatangkan tim dari luar yaitu tim assessor yang berada di lingkup eksternal sekolah.

Kegiatan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang ini biasanya dinamakan dengan PKG (Penilaian kinerja Guru), ada 2 kategori yang sama-sama membedakan kegiatan penilaian kinerja guru di sekolah ini yaitu pada waktu pelaksanaannya dan siapa pelaku yang melakukan penilaian kinerja.

Untuk kategori yang pertama adalah waktu pelaksanaan, dibagi menjadi 2 yaitu PKG yang dilaksanakan setiap 2-3 bulan sekali dan

---

<sup>115</sup>Wawancara Guru PAI, Bpk. Fahrul Kharis N., Jum'at 30 April 2021, pukul 09.00 WIB.

evaluasi yang dilaksanakan 1 tahun sekali, sedangkan untuk kategori yang kedua adalah PKG yang dilaksanakan berdasarkan pelakunya yaitu yang pertama terdiri dari tim internal sekolah yang beranggotakan kepala sekolah dan dibantu tenaga pendidik senior yang memiliki jabatan yang tinggi, kemudian yang kedua terdiri dari tim eksternal yang beranggotakan tim pelaksana/tim assessor/supervisor yang berasal dari ruang lingkup luar sekolah.

Hal serupa juga telah diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto S.Sos, yang mengatakan bahwa:

“Kalo disini istilahnya PKG / penilaian kinerja guru tahap awal kepala sekolah akan membentuk tim supervisi yang berjumlah 8 – 10 orang guru senior, adapun biasanya dilakukan oleh tim eksternal yaitu pengawas dan juga tim assesor, kemudian mereka akan dibagi untuk menyupervisi guru siapa saja. Kegiatan evaluasi tenaga pendidik juga dilakukan tiap 2-3 bulann sekali ada juga yang dilakukan setahun sekali, da nada juga yang dilakukann tiap satu semester sekali”<sup>116</sup>

Ada beberapa kegiatan yang perlu diperhatikan dan perlu dikaji dalam pelaksanaan evaluasi tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang diantaranya yaitu terkait:

#### **a. Kualifikasi guru/pendidik S1**

Kualifikasi pendidik di SMA Negeri Malang terdiri dari pendidik ASN (Aparatur Sipil Negara) dan GTT (Guru Tidak Tetap), tenaga pendidik/guru tidak tetap direkrut dan dimasukan kedalam jajaran pendidik di sekolah ini karena masih adanya kekurangan pendidik ASN yang telah pensiun, mutasi, atau adanya faktor-faktor lain. Hal

---

<sup>116</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 16 April 2021, pukul 09.00  
WIB



ini diungkapkan oleh staf kurikulum bapak Dwi Avianto, S.Sos. yang menyatakan bahwa:

“sejak perekrutan pendidik baru GTT maka diwajibkan untuk linier atau sesuai dengan latar pendidikan yang dilakukan selama masa perkuliahan, sedangkan untuk pendidik ASN merupakan suatu peraturan dari pusat kalau guru mata pelajaran harus sesuai dengan jurusan yang telah dipelajari selama masa perkuliahan.”<sup>117</sup>

Dari pemaparan staf kurikulum tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kualifikasi tenaga pendidik di sekolah ini telah memenuhi standar pendidik yaitu linier atau sesuai dengan bidangnya yang telah dipelajari pada saat jenjang S1.

Selain itu pendidik di sekolah ini juga sebagian besar telah memiliki *title* Lulusan S2 hal itu dapat dibuktikan dari tabel kualifikasi tenaga pendidik di sekolah ini.

#### **b. Sertifikasi guru/pendidik**

Pendidik merupakan tenaga profesional, kedudukan pendidik sebagai tenaga profesional memiliki fungsi untuk meningkatkan martabat dan perannya sebagai agen pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional. Seorang pendidik minimum harus memiliki 4 kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, serta kompetensi sosial. Hal ini diungkapkan oleh staf kurikulum sekaligus guru sosiologi bapak Dwi Aviannto, S. Sos yang menyatakan bahwa:

“sertifikasi pendidik memiliki pengaruh yang penting terhadap kualitas pendidik itu sendiri, hal itu karena pendidik

---

<sup>117</sup>Wawancara Staf Kurikulum, Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00

adalah agen pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional, ada 4 kompetensi seorang pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, serta profesional, sedangkan kepala sekolah ditambah lagi satu yaitu kepemimpinan.”<sup>118</sup>

Pendidik sudah dapat dikatakan profesional apabila telah 1) memenuhi kualifikasi akademik, 2) memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, serta profesional, 3) memiliki sertifikat pendidik. Adapun beberapa hal yang dinilai dalam sertifikasi pendidik diantaranya adalah: 1) kualifikasi dan tupoksi yang terdiri dari: kualifikasi akademik, pengalaman mengajar, serta perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, 2) pengembangan profesi yang terdiri atas: pendidikan dan pelatihan, penilaian dari atasan dan pengawas, prestasi akademik, serta karya dalam mengembangkan profesi, 3) pendukung profesi yang terdiri atas: keikutsertaan dalam forum ilmiah, pengalaman organisasi dibidang sosial dan pendidikan, serta penghargaan yang terkait dengan bidang pendidikan. Hal ini juga diungkapkan oleh bapak Dwi Avianto selaku staf kurikulum sekaligus guru sosiologi yang mengatakan bahwa:

“pendidik dapat dikatakan telah profesional apabila telah memiliki 4 kompetensi sebagai seorang pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, serta kompetensi kepribadian, kemudian telah memenuhi kualifikasi akademik, serta memiliki sertifikat pendidik. Adapun penilaian paa saat sertifikasi pendidik antara lain adalah: kualifikasi dan tupoksi pendidik, pengembangan profesi, serta pendukung profesi.”<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00

WIB

<sup>119</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00

WIB

### c. Kompetensi guru/pendidik

Ada 4 kompetensi yang dimiliki pendidik yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, hal hal yang akan dievaluasi juga tidak jauh dari keempat kompetensi tersebut, seperti diungkapkan oleh staf kurikulum yaitu bapak Dwi Avianto yang menyatakan bahwa:

“untuk kompetensi pendidik itu ada 4 macam yaitu pedagogik, sosial, professional, dan kepribadian tetapi untuk pelaksanaannya di SMAN 8 hanya melaksanakan beberapa saja, tergantung dengan materi yang akan dievaluasi, biasanya evaluasi hanya dilakukan pada kompetensi pedagogik dan professional saja.”<sup>120</sup>

#### 1) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah mencakup pada kemampuan pendidik yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar didalam kelas, hal ini juga diungkapkan oleh bapak Fahrul Kharis Nurzaha, S.Pd. yang menjabat sebagai guru PAI yang menyatakann bahwa:

“kompetensi pedagogik seorang pendidik yaitu mencakup bagaimana pendidik menyampaikan materi pembelajaran di kelas, selain itu media dan metode yang digunakan juga merupakan cara yang dilakukan oleh pendidik dalam menyampaikan materi didalam kelas.”<sup>121</sup>

#### 2) Kompetensi professional

Kompetensi selanjutnya yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah kompetensi professional, kompetensi professional biasanya akan dilakukan evaluasi terkait bagaimana

---

<sup>120</sup>Wawancara Staf Kurikulum , Bpk. Dwi Avianto, Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00 WIB

<sup>121</sup>Wawancara Guru PAI, Bpk. Fahrul Kharis N., Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00 WIB

cara pendidik dalam mengembangkan dan menguasai materi secara mendalam terhadap keilmuan yang diajarkan, hal ini diungkapkan oleh ibu Dra. Heri Sudjatmi selaku guru fisika yang sekaligus menjabat sebagai Ketua Tim Pengembang SPMI, beliau menyatakan bahwa:

“untuk kompetensi professional biasanya dari awal masuk sudah ada seleksi penerimaan pendidik, artinya pendidik yang masuk di sekolah ini harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dia pelajari selama masa perkuliahan, selain itu terdapat banyak sekali pelatihan-pelatihan yang dapat diikuti oleh pendidik baik didalam maupun diluar sekolah sehingga hal tersebut dapat memperdalam keilmuan pendidik tersebut.”<sup>122</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa sudah aturan bahwasanya pendidik sudah harus memiliki latar belakang yang sama sebelum ia mengajar sebuah mata pelajaran, selain itu kegiatan-kegiatan pengembangan karir seperti *workshop*, seminar, dll. Juga dapat meningkatkan *skill*, dan juga profesionalitas seorang pendidik.

### 3) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi selanjutnya adalah kompetensi kepribadian, kompetensi kepribadian disini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan memberikan tauladan, mengembangkan kreativitas, dan juga memberikan motivasi kepada peserta didik agar giat dan rajin dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, hal ini diungkapkan oleh guru fisika yang sekaligus menjabat sebagai

---

<sup>122</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, 02 Juli 2021, pukul 09.00 WIB

Ketua Tim Pengembang SPMI yaitu ibu Dra. Heri Sudjatmi yang menyatakan bahwa:

“sebagai seorang guru, artinya kita *digugu* dan juga ditiru, sudah seharusnya seorang guru memberikan contoh yang baik, sebagai suri tauladan kepada siswa-siswinya agar siswa-siswinya dapat mencontoh perilaku dan juga sikap guru meskipun tidak diajarkan di kelas/materi pelajaran yang diajarkan, selain itu yang terpenting adalah kepribadian seorang guru dalam memotivasi siswa-siswinya agar tetap rajin dalam belajar dan memberikan gambaran-gambaran untuk kedepannya bagaimana pentingnya dalam menuntut ilmu, sehingga mereka akan sukses di kemudian hari.”<sup>123</sup>

#### 4) Kompetensi sosial

Kompetensi terakhir yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah kompetensi sosial, kompetensi sosial disini yang dimaksudkan adalah bagaimana seorang pendidik menyesuaikan diri pada setiap pekerjaannya dan lingkungan, pada saat menjalankan tugasnya sebagai seorang tenaga pendidik, adapun guru fisika yang juga merangkap sebagai ketua tim pengembang SPMI memberikan jawaban sebagai berikut:

“kompetensi sosial harus dimiliki oleh seorang pendidik, mengingat manusia adalah makhluk sosial artinya manusia membutuhkan orang lain, seorang pendidik juga wajib memiliki kompetensi ini karena pada dasarnya setiap kinerjanya berkaitan dengan manusia termasuk kegiatan mengajar di kelas, selain itu membangun komunikasi dengan kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, warga sekitar sekolah itu juga penting dilakukan, artinya kita dapat bekerja sama dengan baik dengan orang lain, pada program awal ketika saya mengajar disini sebagai seorang tenaga pendidik ada yang namanya kegiatan induksi atau pendampingan, kegiatan tersebut juga

---

<sup>123</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 02 Juli 2021, pukul 09.00 WIB

bertujuan untuk mengenalkan kita pada lingkungan kerja yang baru.”<sup>124</sup>

#### **d. Peran guru/pendidik**

Peran seorang pendidik di lingkungan sekolah adalah melaksanakan kegiatan pengajaran di kelas adapun kegiatan pengajaran di kelas yaitu perencanaan yang meliputi: RPP dan juga perangkat pembelajaran yang lain, kemudian ada pelaksanaan yang meliputi: aktivitas mengajar di kelas, media dan juga metode apa yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran, dan yang terakhir adalah evaluasi dimana setelah kegiatan belajar mengajar berakhir maka tugas seorang tenaga pendidik adalah memberikan penilaian kepada peserta didik seputar materi yang telah diajarkan.

“guru disupervisi mulai dari perencanaan sampai dengan penilaian adapun yang disupervisi terkait 3 kegiatan yaitu perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan perangkat, pelaksanaan pendidikan yang berhubungan dengan aktivitas cara mengajar di kelas dan penilaian pendidikan yang berhubungan dengan penilaian terhadap materi yang telah diajarkan, tahap awal kepala sekolah akan membentuk tim supervisi yang berjumlah 8 – 10 orang guru, kemudian mereka akan dibagi untuk menyupervisi guru siapa saja.”<sup>125</sup>

Artinya terdapat 3 poin utama yang akan di evaluasi oleh tim pelaksana penilaian kinerja guru terhadap kinerja tenaga pendidik yaitu:

##### 1) Perencanaan pembelajaran

Kegiatan pertama yang akan dievaluasi oleh tim terhadap tenaga pendidik adalah perencanaan pembelajaran, perencanaan disini

---

<sup>124</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum’at 02 Juli 2021, pukul 09.00 WIB

<sup>125</sup>Wawancara Staf Kurikulum, Bpk. Dwi Avianto, Jum’at 16 April 2021, pukul 09.00 WIB

mencakup pada perangkat mengajar seorang tenaga pendidik di kelas yaitu dalam bentuk RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), tenaga pendidik hendaknya menyiapkan RPP dengan baik sebelum melaksanakan pembelajaran di kelas sehingga pada akhirnya telah memiliki kesiapan yang matang ditahap evaluasi oleh tim PKG.

Adapun sistem belajar yang digunakan di SMA Negeri 8 Kota Malang ini adalah berbentuk modul, sistem kredit semester (SKS), sistem belajar tuntas serta sistem maju berkelanjutan.

## 2) Pelaksanaan pembelajaran

Kegiatan selanjutnya adalah pelaksanaan, kegiatan pelaksanaan disini mencakup pada bagaimana seorang tenaga pendidik melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas, beserta alat, media dan juga metode yang ia gunakan. Kegiatan pembelajaran di kelas biasanya berjalan dengan lancar karena fasilitas yang telah di sediakan di sekolah ini juga dapat dikatakan telah terpenuhi dengan baik, adapun yang sering menjadi kendala adalah ketika era *pandemic covid – 19*, banyak sekali pendidik yang mengatakan bahwa pembelajaran online atau dalam jaringan yang biasa disebut dengan daring tidak dapat berjalan secara maksimal seperti pembelajaran di kelas seperti biasanya, hal ini juga dikarenakan pendidik tidak dapat menyampaikan informasi secara leluasa kepada peserta didik karena media yang digunakan memiliki kelemahan atau batasan dalam penggunaannya. Hal lain juga yang menjadi kendala adalah ada sebagian tenaga pendidik yang kesusahan dalam

menggunakan aplikasi online, biasanya menggunakan *zoom*, *google meet*, *whatsapp* dan lainnya sehingga hal tersebut membutuhkan waktu sampai tenaga pendidik tersebut bisa mengoperasikannya.

Hal ini dijelaskan oleh guru fisika sekaligus kepala tim pengembang SPMI yaitu ibu Dra Heri Sudjatmi yang menyatakan bahwa:

“selama masa *pandemic covid – 19* pembelajaran tidak dapat terlaksana secara maksimal hal ini juga dipengaruhi oleh media yang terbatas, serta sebagian tenaga pendidik yang memerlukan waktu dalam mempelajari dan juga mengoperasikan aplikasi untuk pembelajaran daring tersebut, tetapi dalam pelaksanaannya setiap tenaga pendidik yang satu dengan yang lain akan saling membantu dalam menyelesaikan setiap persoalan yang ada, pernah diadakan kegiatan pembelajaran secara luring (diluar jaringan) selama masa percobaan beberapa hari, tetapi hal tersebut juga dirasa kurang maksimal karena waktu pembelajaran yang singkat, dan adapun kasus *covid* yang semakin naik sehingga kegiatan pembelajaran kembali menjadi kegiatan pembelajaran secara daring (didalam jaringan).”<sup>126</sup>

Adapun contoh pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas adalah dapat dilihat sebagai berikut.<sup>127</sup> Gambar ini diambil oleh peneliti di web SMA Negeri 8 Kota Malang, kegiatan belajar mengajar ini juga berlangsung sebelum masa *pandemic covid-19*.



**Gambar 4. Kegiatan Pembelajaran di Kelas**

---

<sup>126</sup> Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum'at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

<sup>127</sup> Dokumen, 16 April 2020



### 3) Evaluasi pembelajaran

Sedangkan kegiatan terakhir yang akan dilaksanakan pada program PKG adalah menyangkut bagaimana cara tenaga pendidik menyampaikan beberapa evaluasi/penilaian hasil belajar peserta didik di kelas setelah kegiatan pembelajaran telah usai, hal ini biasanya dapat dilaksanakan dalam beberapa bentuk yaitu berupa tugas, ulangan, atau pengambilan nilai-nilai yang lain setelah kegiatan pembelajaran.

Kegiatan evaluasi setelah kegiatan belajar mengajar hampir selesai adalah kegiatan yang cukup penting dan perlu diperhatikan oleh tenaga pendidik, karena dari kegiatan ini juga akan terlihat seberapa besar pemahaman materi yang ditangkap oleh peserta didik setelah tenaga pendidik menjelaskan mata pelajaran yang diajarkannya, adapun selain pemberian tugas, ulangan atau nilai rapor dan nilai-nilai yang lain, biasanya kegiatan evaluasi juga bisa dilakukan berupa pemberian pertanyaan kepada peserta didik setelah kegiatan belajar mengajar akan berakhir, apabila banyak peserta didik yang dapat menjawab pertanyaan tersebut maka kegiatan belajar mengajar dapat dirasa sudah cukup maksimal, dan apabila peserta didik tidak ada yang bisa menjawab pertanyaan yang sesuai materi tersebut maka dapat dikatakan bahwa peserta didik belum memahami materi yang telah diajarkan.

Hal senada juga turut ditambahkan oleh guru fisika sekaligus kepala tim pengembang SPMI yaitu ibu Dra Heri Sudjatmi yang menyatakan bahwa:

“Evaluasi biasanya dilakukan oleh kepala sekolah, tim assessor dan juga tim yang berkomposisi dari guru, guru senior. Yang dievaluasi biasanya adalah perencanaan pembelajaran yaitu dalam bentuk RPP, kemudian pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk KBM, serta evaluasi itu sendiri dalam bentuk penilaian terhadap siswa setelah kegiatan pembelajaran telah selesai, adapun pemberian pertanyaan sebelum kegiatan pembelajaran akan diakhiri juga merupakan salah satu cara tenaga pendidik untuk menilai apakah kegiatan belajar mengajar tersebut sudah dapat dikatakan berhasil atau belum.”<sup>128</sup>

Adapun ketika peneliti melontarkan pertanyaan tentang adakah pengaruh dari kegiatan evaluasi terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan kemudian staf kurikulum yaitu Bapak Dwi Avianto, S.Sos memberikan tanggapan:

“saya rasa tidak, kegiatan evaluasi hanyalah sedikit dari penilaian akreditasi, banyak sekali hal-hal lain yang dinilai dalam proses akreditasi, contohnya sarana-prasarana, pembiayaan, proses pembelajaran, tenaga pendidik dan lainnya, sehingga evaluasi hanya sebagian kecil dari pengaruh penilaian akreditasi, tetapi kegiatan evaluasi sangat penting dilakukan karena kegiatan tersebut juga nantinya akan digunakan untuk menganalisis kekurangan dan juga kelebihan dari kegiatan yang dilakukan, selain itu kegiatan evaluasi juga nantinya akan digunakan untuk membuat dan menyimpulkan keputusan yang baru.”<sup>129</sup>

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi/penilaian kinerja tenaga pendidik memiliki pengaruh yang besar bagi perkembangan prestasi akademik dan juga keberhasilan penyampaian materi ajar

---

<sup>128</sup>Wawancara Ketua Tim Pengembang SPMI, Ibu Dra. Heri Sudjatmi, Jum’at 16 April 2021, pukul 11.00 WIB.

<sup>129</sup>Wawancara Staf Kurikulum, Bpk. Dwi Avianto, Jum’at 16 April 2021, pukul 09.00 WIB

di kelas oleh tenaga pendidik, kegiatan evaluasi disini juga berkaitan dengan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kemudian aktivitas mengajar di kelas, sampai dengan evaluasi/penilaian hasil pembelajaran. Kegiatan penilaian kinerja tenaga pendidik disini juga biasanya dilakukan oleh tim assessor / supervisor dari luar sekolah sehingga tenaga pendidik harus benar-benar mempersiapkan materi-materi apa saja yang akan dievaluasi, selain itu kegiatan evaluasi juga ada yang dilaksanakan dilingkup sekolah dan biasanya dilaksanakan oleh tenaga pendidik senior dan juga kepala sekolah.

Adapun pengaruh yang ditimbulkan dari kegiatan evaluasi pendidik terhadap peningkatan mutu lembaga pendidik hanyalah memiliki pengaruh yang kecil, hal ini disebabkan karena penilaian akreditasi tidak hanya dilakukan dari evaluasi tenaga pendidik saja, tetapi masih banyak hal-hal yang dinilai dalam kegiatan akreditasi contoh, sarana dan prasarana sekolah, pembiayaan, kegiatan pembelajaran, kurikulum serta hal-hal yang lain, tetapi kegiatan ini sangat penting dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekurangan, kelebihan serta keunggulan dari tenaga pendidik sehingga diharapkan terus berbenah dan melakukan hasil yang terbaik dalam mengelola pendidikan.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Menurut Barry Cushway mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi proses dan juga aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan suatu perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan juga mengintegrasikan Kebutuhan individu pada definisi ini penekanannya lebih kepada kepentingan strategi proses dan manajemen sumber daya manusia. untuk keberlangsungan aktivitas secara terus-menerus.<sup>130</sup>

Adapun menurut Jhon M. menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yaitu pada proses pencapaian melalui mendapatkan, mempertahankan, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Selain itu menurut Wayne Mondy menyatakan bahwa manajemen SDM memiliki fungsi untuk merencanakan sumber daya manusia, penarikan tenaga kerja, dan pengembangan sumber daya manusia.<sup>131</sup>

Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi mengutip laporan Bank Dunia yang bertajuk Education in Indonesia: From Crisis to Recovery tanggal 23 September 1998 antara lain menyorot persoalan pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa tenaga pendidik merupakan sentral dari upaya peningkatan mutu pendidikan, karena itu setiap upaya untuk membenahi pendidikan akan dan harus memelihara penataan terhadap tenaga pendidik. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa pada prinsipnya ada tiga isu dominan tentang tenaga pendidik yang disorot dalam laporan tersebut,

---

<sup>130</sup>Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012). Hlm. 5

<sup>131</sup>Ahmad Zarkasyi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal, 2016, hal. 315

yaitu “mutu tenaga pendidik yang berkaitan dengan pendidikan prajabatan dan seleksi ,insentif yang diperolehnya, dan penyebaran guru yang tidak merata.”<sup>132</sup>

Hal tersebut juga dibenarkan oleh staf kurikulum SMA Negeri 8 Kota Malang bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik di sekolah memiliki peran yang sangat penting bagi kemajuan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan, selain itu sumber daya manusia adalah sebagai pelaku dalam kegiatan manajemen oleh karena itu kualitas sumber daya manusia yang baik akan memiliki dampak yang besar bagi kemajuan sekolah itu sendiri.

Berdasarkan pendapat para ahli dan juga staf kurikulum diatas bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan sebaik mungkin, dan hal yang terpenting adalah pada proses pengelolaanya.

Dalam Al-Qur’an Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “ Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”(Al-Qur’an, Al-Hasyr (59):18).<sup>133</sup>

Pada ayat tersebut telah dijelaskan bahwa setiap orang harus selalu memperhatikan apa yang akan diperbuatnya, baik pada kehidupan yang ada didunia terlebih pada kehidupan akhirat kelak, yang mana tujuan dari lembaga pendidikan adalah mencari ridho Allah untuk mendidik umat pada jalan yang sesuai dengan yang Allah firmankan. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan

---

<sup>132</sup>Hidayati, *Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Ta’lim, Volume 21, Nomor 1 Februari 2014, hlm.45

<sup>133</sup>Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta:Kementerian Agama RI,2016), hal. 548.

yang baik dalam langkah-langkah menyusun proses kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan.

Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, Yaitu dapat melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan juga pengendalian pada semua nilai yang dapat menjadi kekuatan manusia dalam mencapai sebuah tujuan, manajemen sumber daya manusia merupakan proses bagaimana cara mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi yang ada dalam diri manusia baik secara fisik maupun psikis yang dimilikinya berfungsi secara maksimal untuk mencapai suatu tujuan jika berbicara dalam lembaga pendidikan maka sumber daya manusia yang dimaksud adalah tenaga pendidik dan juga tenaga kependidikan jika proses manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat terlaksana dengan baik maka akan memperoleh hasil yang baik pula dalam peningkatan mutu dan tercapainya tujuan lembaga pendidikan dalam penelitian ini peneliti akan menelaah dan juga akan membahas dari hasil observasi wawancara dan juga hasil dokumentasi terkait manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang yang dilengkapi dengan hasil temuan peneliti.

Adapun beberapa hasil temuan akan dijelaskan secara deskriptif terkait manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan, yang didalamnya akan mencakup proses pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti, selanjutnya peneliti akan melakukan analisis hasil temuan dengan memadukan kajian teori dan fakta-fakta yang ada di lapangan

sesuai dengan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang sudah dijelaskan di bab 4.

Maka dari itu pada bagian ini akan membahas terkait uraian yang mengaitkan atau memadukan hasil temuan penelitian dengan dasar kajian teori dan juga peneliti akan memadukan data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan juga dokumentasi, maka adapun focus pembahasan dalam bab ini terdiri dari 2 pembahasan, antara lain:

#### **A. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang**

Mengutip dari sebuah buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia perusahaan karangan Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>134</sup> Dari pengertian menurut teori tersebut menyatakan bahwa dalam proses manajemen pasti terdapat proses pengorganisasian, karena proses pengorganisasian juga tak kalah penting dengan fungsi manajemen yang lain yaitu mengatur tugas, wewenang, dan juga tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh seorang tenaga pendidik.

Adapun pengertian pengorganisasian menurut Stoner dan Walker menyatakan bahwa Pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas

---

<sup>134</sup>Anwar prabu mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 2

kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Pendapat lain yaitu menurut Jaafar Muhammad menyatakan bahwa Pengorganisasian adalah penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar tujuan dan objektif organisasi yang dirancang dapat dicapai.<sup>135</sup>

Dari penjelasan menurut para ahli diatas senada dengan apa yang diungkapkan oleh staf kurikulum SMA Negeri 8 Kota Malang yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia di sekolah dalam artian fokus pada tenaga pendidik memiliki peran dan juga pengaruh yang penting karena SDM di sekolah merupakan pelaku berputarnya roda organisasi yang ada di sekolah, selain itu proses mengembangkan tenaga pendidik tidaklah mudah, dibutuhkan waktu, tenaga dan juga biaya untuk menciptakan tenaga pendidik yang memiliki kompetensi yang baik dan juga berkualitas.

Sedangkan untuk proses pengorganisasian di SMA Negeri 8 Kota Malang juga dilakukan dengan cara membagi tugas dan juga tanggung jawab pada setiap sumber daya manusia yang ada di sekolah ini sehingga proses pencapaian tujuan akan berjalan secara efektif dan juga efisien, dan tidak memberatkan beberapa pihak karena pembagian tugas dan juga tanggung jawab sesuai dengan porsinya masing-masing.

Dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman:

وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

---

<sup>135</sup>Pengertian Pengorganisasian, diakses dari <https://www.kumpulanpengertian.com/2018/10/pengertian-pengorganisasian-menurut.html> diunduh pada tanggal 13 juni 2021, pkl. 20.00 WIB



Artinya: “Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan kekuatanmu hilang dan bersabarlah. Sungguh, Allah beserta orang-orang sabar.”(Al-Qur’an, Al-Anfaal ayat 46).

Pada ayat tersebut telah dijelaskan bahwa dalam proses pengorganisasian menekankan pada pentingnya kesatuan dalam segala hal tindakan, dalam hal ini Al-Qur’an telah menjelaskan bahwa betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni, dan bulat dalam suatu organisasi.<sup>136</sup>

Adapun beberapa kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMA Negeri 8 Kota Malang, kegiatan-kegiatan tersebut adalah bertujuan untuk mencari, mendapatkan, mempertahankan, serta mengembangkan sumber daya manusia agar semakin baik lagi. Dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa komponen yang ada dalam pelaksanaannya berikut adalah beberapa komponen yang biasanya ada dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia:

### **1. Perekrutan atau Penarikan tenaga pendidik**

Dikutip dari sebuah buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama menyatakan bahwa perekrutan atau rekrutmen sumber daya manusia bisa juga dibidang sebagai penarikan adalah suatu proses dalam mencari tenaga kerja yang dimaksudkan untuk mendorong serta memberikan harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan dari sebuah perusahaan penarikan juga dapat diartikan sebagai proses pencarian dan

---

<sup>136</sup>Adi Ansari, “*Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur’an*”, Ijtima’iyya, Vol. 9, No. 1 Februari 2016, hal. 32

juga pemikiran para calon tenaga pendidik yang mau dan mampu untuk melamar sebagai tenaga pendidik pun proses penarikan dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran mereka diserahkan ke lembaga pendidikan.<sup>137</sup>

Setelah melakukan identifikasi kebutuhan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas barulah kepala sekolah melakukan *recruitment* untuk mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak. Setelah banyak pelamar yang mendaftarkan diri mereka kepala sekolah harus melakukan penyaringan atau seleksi calon-calon tenaga kependidikan melalui testertulis, lisan, dan praktek agar mendapatkan tenaga-tenaga kependidikan yang handal sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Pengadaan guru dan pegawai harus dilakukan kepalasekolah dengan cermat dan pemilihan yang ketat demi mendapatkan personalia yang tepat dan memenuhi syarat. Jika hal ini dilakukan sembarangan atau dalam kata lain terkesan sembarangan maka bisa jadi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah tidak akan maksimal, yang pada akhirnya akan berdampak kepada ketercapaian tujuan sekolah.<sup>138</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh staf kurikulum dan juga kepala tim pengembang SPMI terkait Proses penerimaan pendidik di SMA Negeri 8 adalah ketika sekolah memiliki kekurangan jumlah guru yang disebabkan karena adanya guru yang telah mengajar sebelumnya telah pensiun, mengundurkan diri, meninggal, atau alasan yang lain yang menyebabkan

---

<sup>137</sup>Komang Ardana, loc.Cit, Hlm. 57

<sup>138</sup>Murni, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, Jurnal, hlm. 32

guru tersebut keluar atau pindah dari sekolah tersebut, dari situ sekolah akan membuka pendaftaran baru atau perekrutan pendidik baru untuk formasi guru tidak tetap (GTT) dan nantinya akan diadakan proses seleksi, proses perekrutan guru tidak tetap juga disebabkan karena adanya kekurangan guru PNS, sedangkan untuk tenaga pendidik yang diterima melalui seleksi CPNS akan ditempatkan secara langsung oleh pihak pemerintah provinsi di sekolah masing-masing, dan sekolah hanya akan memberikan pengarahan terkait apa saja kegiatan yang harus dilaksanakan selama berada di lingkup sekolah.

Untuk persyaratan penerimaan guru baru terdapat perbedaan antara guru tidak tetap dengan guru PNS, guru tidak tetap memiliki syarat-syarat dan ketentuan yang ditentukan oleh sekolah, yaitu sesuai mata pelajaran yang dipelajari pada jurusan yang diambil selama masa pendidikan S1, sedangkan untuk syarat-syarat guru yang statusnya PNS maka yang menentukan adalah dari pihak provinsi.

## **2. Seleksi tenaga pendidik**

Mengutip dari sebuah buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang dikarang oleh Hadari Nawawi menjelaskan bahwa Kegiatan seleksi adalah proses dalam menetapkan sebuah keputusan dalam menerima atau tidak menerima calon tenaga pendidik baru telah mempertimbangkan setiap pelamar untuk suatu jabatan atau pekerjaan dengan demikian berarti seleksi merupakan langkah kedua dalam proses atau komponen manajemen sumber daya manusia prosesnya dapat dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan atau setiap

jabatan yang memerlukan tenaga kerja sebagai suatu persyaratan dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut.<sup>139</sup>

Hal ini dibenarkan oleh salah satu guru PAI, beliau memiliki gagasan yang sama sesuai dengan pernyataan diatas dan menyatakan bahwa Proses seleksi yang dilaksanakan pada tahap penerimaan pendidik baru yang diadakan di sekolah ini tidaklah rumit, selain itu proses seleksi dari sekolah hanya dilakukan untuk guru tidak tetap sehingga guru-guru yang statusnya PNS tidak akan melaksanakan tahap seleksi dari sekolah, tentunya telah melaksanakan seleksi dalam penerimaan CPNS, seleksi yang dilakukan sekolah adalah dengan melihat dari beberapa pelamar dan akan diambil yang terbaik, seleksi ini juga dilihat dari *background* lulusan sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah selain itu pengalaman-pengalaman pembelajaran dan pengajaran dibidang pendidikan juga tak kalah penting sebagai pertimbangan agar dapat lolos seleksi pada tahap ini.

Adapun kepala TU memiliki tambahan gagasan dalam proses seleksi ini dan menyatakan bahwa jika sekolah memiliki kekurangan tenaga pendidik maka akan dibuka proses rekrutmen, kemudian dari sekian banyak pelamar akan dipilih beberapa yang terbaik setelah melihat CV (*Curriculum Vitae*) yang telah disetorkan di sekolah, serta akan diadakan tes selanjutnya yaitu tes wawancara, adapun persyaratan sebagai seorang tenaga pendidik disini adalah harus linier atau sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh selama S1, standar kompetensi juga telah ditentukan oleh dapodik.

---

<sup>139</sup>Hadari nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 1997). Hlm. 189

### 3. Penempatan dan orientasi tenaga pendidik

Dikutip dari sebuah buku karangan Hadari Nawawi pula yang berjudul manajemen sumber daya manusia menerangkan bahwa Kegiatan penempatan adalah penugasan seorang tenaga pendidik pada suatu jabatan tertentu atau unit kerja tertentu di lingkungan suatu instansi dengan demikian berarti penempatan adalah langkah ketiga dari komponen manajemen sumber daya manusia, merupakan pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan secara maksimal maka dari itu melalui kegiatan sebelumnya, maka harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang akan menjadi jawabnya dengan contoh lain bahwasanya calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan juga efisien.<sup>140</sup>

Kegiatan penempatan tenaga pendidik yang baru dari pengertian tersebut juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh staf kurikulum yang menyatakan bahwa setiap tenaga pendidik ASN yang baru akan menerima orientasi dan juga penempatan sesuai dengan apa yang mereka ambil, kegiatan penempatan juga akan disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dengan jabatan yang mereka ambil seperti tenaga pendidik baru yang pendidikan S1 nya mengambil geografi maka akan ditempatkan atau mengajarkan mata pelajaran geografi, selain itu kegiatan penempatan juga akan dibarengi dengan kegiatan pendampingan, kegiatan pendampingan ini juga dinamakan program induksi dimana setiap tenaga

---

<sup>140</sup>Ibid, hlm. 208

pendidik ASN yang baru akan menerima arahan-arahan dari guru senior atau guru yang pangkatnya lebih tinggi terkait tugas, kewajiban serta hal-hal yang dirasa belum dimengerti pada lingkungan kerjanya yang baru.

Kegiatan penempatan sumber daya manusia juga dimaksudkan untuk melaksanakan proses perputaran tenaga pendidik yang baru di mana secara umum perputaran tenaga pendidik yang lama telah memiliki batas dari kuantitas dan juga kualitas karyawan sehingga memungkinkan untuk resign dari lembaga pendidikan contohnya mengundurkan diri, pensiun, dipecat, sakit, meninggal, atau bahkan promosi atau pindah ke lembaga pendidikan yang lain.<sup>141</sup>

Adapun dari kepala tim pengembang SPMI juga menambahkan penjelasan bahwa tenaga pendidik ASN yang telah mengabdikan sebelum tahun 2013 tidak pernah merasakan program induksi ini, sedangkan untuk tenaga pendidik yang tidak tetap hanya dilakukan oleh tenaga pendidik senior dalam ruang lingkup sekolah saja.

Selanjutnya adalah orientasi tenaga pendidik, orientasi tenaga pendidik adalah proses pengenalan lingkungan kerja yang baru seorang tenaga pendidik yang baru pada suatu instansi dimana dia bekerja dan melakukan tugasnya. Kegiatan ini disebut juga sebagai kegiatan orientasi yang dimaksudkan untuk melaksanakan suatu komponen yang ada dalam manajemen sumber daya manusia dengan demikian berarti sosialisasi atau

---

<sup>141</sup>Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 160

orientasi merupakan langkah yang keempat dari proses penerimaan seorang tenaga pendidik yang baru.<sup>142</sup>

Kegiatan orientasi sangatlah penting untuk dilakukan bagi tenaga pendidik yang baru karena merupakan penyesuaian terhadap lingkungan kerja yang baru di lembaga pendidikan adapun tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan orientasi adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengenalkan tenaga pendidik baru dengan lingkungan lembaga pendidikan dan juga kegiatan
- b) Untuk memberikan informasi yang sekiranya penting tentang peraturan ketentuan lembaga pendidikan dan juga beberapa kebijakan
- c) Untuk menghindari kemungkinan adanya kekacauan yang dihadapi oleh tenaga pendidik yang baru atas tugas-tugas pekerjaan yang baru saja diserahkan kepadanya
- d) Untuk menghemat waktu biaya dan juga tenaga dalam memberikan pengenalan awal secara menyeluruh atas semua kegiatan lembaga pendidikan
- e) Untuk memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik yang baru dalam menanyakan kesulitan apa saja yang dihadapi ketika melakukan tugas dan juga pekerjaan mereka
- f) Untuk memberikan pengertian kepada tenaga pendidik yang baru dalam melaksanakan salah satu aset lembaga pendidikan yang dianggap paling penting.

---

<sup>142</sup>Hadari Nawawi, loc. Cit, Hlm. 208

g) Untuk menanamkan pengertian dan juga Kinan kepada tenaga pendidik yang baru agar lembaga pendidikan sesuai dengan rumahnya sendiri dan ditanamkan kerajaan memiliki sehingga mereka dapat bekerja secara nyaman aman dan juga penuh dengan loyalitas.<sup>143</sup>

Hal ini diungkapkan oleh staf kurikulum yang menyatakan bahwa Sejak tahun 2013 pemerintah pusat telah menerapkan aturan yang harus dilakukan untuk guru PNS tentang orientasi adalah adanya program induksi (pendampingan), program ini dilaksanakan untuk memperkenalkan dan juga mendampingi tenaga pendidik baru dalam hal lingkungan kerja, jobdisc, tata cara, metode dan media pembelajaran oleh guru senior kepada guru baru yang baru saja lolos dalam seleksi. Kegiatan ini juga yang menentukan dari pusat dan lokasi kegiatan ini ada pada setiap unit kerja masing-masing tenaga pendidik.

Adapun program orientasi lain yang diselenggarakan oleh pemerintah provinsi salah satunya dinamakan diklat pra-jabatan. Sedangkan untuk guru yang statusnya tidak tetap juga akan diadakan orientasi atau pengenalan lingkungan kerja, tetapi hanya dalam ruang lingkup internal sekolah dan dilakukan oleh tenaga pendidik yang sudah ada di sekolah tersebut, dan sifatnya tidak seformal seperti yang dilakukan untuk guru PNS.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan karir tenaga pendidik**

Ada beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dalam menyampaikan makna dari pengembangan karir sumber daya manusia yaitu:

---

<sup>143</sup>Komang Ardana, loc. Cit, Hlm. 86



- a) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu dengan artian menempatkan jabatan seorang tenaga pendidik di lingkungan suatu instansi sebagai bagian rangkaian dari jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.
- b) Pengertian dari pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai motivasi dan juga sikap yang terjadi pada seseorang karena adanya penambahan atau peningkatan usianya Jadi semakin matang dengan artian bahwasanya pengembangan karir ini adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi karena pertambahan usia.
- c) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan juga berkelanjutan dengan dua ketukan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja atau tenaga pendidik.<sup>144</sup>

Pembinaan adalah sebuah program untuk membina sumber daya manusia baik administrasi maupun edukatif di lingkungan lembaga pendidikan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standart minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.

Salah satu bentuk program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah melalui program pelatihan dan pendidikan. Tujuan

---

<sup>144</sup>Hadari nawawi, loc. Cit, Hlm. 289.

latihan dan pendidikan adalah untuk menambah pengetahuan dan keterampilan personil untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan serta membuka peluang jenjang karier.<sup>145</sup>

Pengertian serupa juga disampaikan oleh Kasubag TU yang menyatakan bahwa kegiatan pengembangan karir dan juga pelatihan merupakan kegiatan yang penting karena dari kegiatan tersebut dapat meningkatkan keterampilan dan juga profesionalitas tenaga pendidik pada bidang ia geluti, selain itu kegiatan pengembangan karir dan pelatihan memiliki tujuan agar tenaga pendidik dapat meng-upgrade diri mereka agar menjadi lebih baik lagi, sehingga diri mereka memiliki nilai lebih dibandingkan tenaga pendidik yang tidak melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan karir.

Adapun beberapa manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatnya kemampuan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan dan juga pelatihan dalam mengembangkan karirnya tenaga pendidik yang dengan sungguh-sungguh Mengikuti pendidikan dan juga pelatihan akan mampu meningkatkan keterampilan dan juga pengetahuan mereka dan dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.
- b) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan dalam artian jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya

---

<sup>145</sup>Wildasari, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, Sabilarrasyad Volume II Nomor 01 Januari –Juni 2017, Jurnal, Hlm. 108

akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih cepat dan dengan demikian pula suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat membeli karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.<sup>146</sup>

Adapun pengembangan karir yang dilakukan kepada tenaga pendidik dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalitasnya sebagai seorang tenaga pendidik. menurut Rohiat menyatakan bahwa tujuan dari pengembangan tenaga pendidik sesuai dengan SNP antara lain adalah:

- a) Peningkatan kompetensi guru di bidang pengembangan kurikulum
- b) Peningkatan kompetensi guru di bidang manajemen pembelajaran
- c) Peningkatan kompetensi guru dibidang pengembangan strategi pembelajaran
- d) Peningkatan kompetensi guru di bidang pengembangan media pembelajaran
- e) Peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT (computer, internet dan juga perangkat ICT lainnya)
- f) Peningkatan kompetensi dalam bidang PTK
- g) Peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa Inggris

Kemudian biasanya strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah adalah:

- a) Melaksanakan workshop atau pelatihan secara internal di sekolah
- b) Mengirimkan guru dalam MGMP

---

<sup>146</sup>Komang Ardana, loc. Cit, Hlm. 124.

- c) Melaksanakan kerjasama dengan LPMP
- d) Melaksanakan *in house training*
- e) Melaksanakan kerjasama dengan lembaga atau instansi lain khususnya dalam peningkatan guru di bidang ICT
- f) Melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain
- g) Melaksanakan kerjasama dengan LPTI dan juga perguruan tinggi.<sup>147</sup>

Dari beberapa teori diatas juga ada beberapa kesamaan dengan apa yang disampaikan Kasubag TU yang juga menyatakan bahwa Kegiatan pelatihan dan pengembangan karir ada 2 macam, yang pertama adalah kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh sekolah kemudian yang kedua adalah kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh lembaga diluar sekolah. Untuk kegiatan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh sekolah biasanya dilaksanakan 2 – 3 kali tiap tahunnya, materi yang dibahas juga berbeda-beda tergantung kondisi dan kebutuhan pada saat itu misal membahas mengenai media pembelajaran, materi pembelajaran, serta metode pembelajaran, adapun sejak adanya pandemi *covid – 19* yang sering dijadikan pembahasan adalah terkait bagaimana metode dan media pembelajaran yang akan disampaikan. contoh kegiatan pengembangan karir yang diadakan oleh sekolah adalah pelatihan guru penggerak. Sedangkan untuk pelatihan dan pengembangan karir yang diadakan diluar sekolah seperti kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang diadakan oleh dinas pendidikan, salah satunya kegiatan yang dinamakan IHT (*In House Training*) yang dilaksanakan tiap tahun ajaran baru. Dana yang digunakan

---

<sup>147</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta Ar-Ruz Media, 2017), hlm. 176

dalam kegiatan ini adalah dana sekolah jika kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan dari sekolah sedangkan kegiatan yang dilakukan diluar sekolah atas inisiatif masing-masing guru maka akan menggunakan dana pribadi mereka. Adapun tenaga pendidik yang statusnya PNS akan diberikan tunjangan sertifikasi yang dapat digunakan untuk pengembangan diri mereka sedangkan untuk GTT (Guru Tidak Tetap) maka akan menggunakan dana pribadi masing-masing individu yang kemudian akan diganti dengan pihak yang mengadakan pelatihan.

Hal yang patut dicontoh dari tenaga pendidik yang ada di sekolah ini adalah adanya penularan setiap selesai mengikuti pelatihan atau pengembangan karir, jadi setiap tenaga pendidik yang telah melaksanakan pelatihan, workshop, atau sejenis pengembangan karir yang lain nantinya akan ditularkan atau dicontohkan kepada tenaga pendidik yang lain yang ada di sekolah tersebut, sehingga hal-hal yang baik akan lebih mudah ditularkan dan tingkat pemahaman antara tenaga pendidik yang satu dengan yang lain akan hamper memiliki kesetaraan.

Adapun ketika peneliti bertanya tentang kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan diluar sekolah kira-kira apa saja, kemudian narasumber menjawab bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan karir yang dilakukan diluar sekolah biasanya dinamakan dengan workshop kemudian materi yang diberikan biasanya tidak jauh dari kurikulum, evaluasi, metode, serta pengembangan bahan ajar, biasanya yang mengadakan workshop semacam ini adalah diselenggarakan oleh pemerintah atau non pemerintah.

Hampir setengah dari jumlah tenaga pendidik yang ada di sekolah ini telah menyandang status sebagai lulusan S2, ketika peneliti menanyakannya kepada narasumber beliau menjawab tidak ada penekanan dari sekolah harus lulusan S2 yang terpenting adalah sesuai dengan background pendidikan S1 dengan materi pelajaran yang diajarkan di sekolah, hal ini juga dapat menjadi gambaran bahwa tenaga pendidik di SMA Negeri 8 memiliki keinginan yang kuat untuk melanjutkan pendidikannya meskipun sekolah tidak menekankan, dan hal ini juga dapat menjadi contoh yang baik untuk mengembangkan karir mereka khususnya sebagai seorang tenaga pendidik yang ada di sekolah tersebut.

#### **5. Kompensasi bagi tenaga pendidik**

Menurut Cascio F. Wayne kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat tenaga pendidik dan insentif untuk memotivasi tenaga pendidik agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi pun demikian kompensasi merupakan sebuah komponen yang sangat penting dalam hubungannya dengan karyawan karena kompensasi mempengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal sebuah instansi.<sup>148</sup>

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther W.B. kompensasi juga merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada instansi tertentu. Jika kompensasi dikelola dengan baik maka kompensasi akan membantu instansi untuk mencapai tujuan dan memperoleh memelihara dan juga menjaga karyawan dengan baik baliknya

---

<sup>148</sup>Sjafri Mangkuprawira, loc. Cit, hlm. 197

tanpa kompensasi yang dirasa kurang cukup karyawan yang ada akan sangat mungkin untuk meninggalkan instansi dan melakukan penempatan kembali tidaklah mudah akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran jasa maka akan mengurangi kinerja meningkatkan keluhan-keluhan penyebab mogok kerja dan mengarah pada tindakan tindakan fisik dan juga psikologis.

Dari 2 teori diatas juga memiliki hampir kesamaan dengan apa yang diungkapkan oleh staf kurikulum yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang harus ada dalam suatu proses manajemen karena kompensasi juga akan memengaruhi tingkat kepuasan atau hasil kinerja yang telah dilaksanakan oleh tenaga pendidik, pemberian kompensasi juga dapat menjadi salah satu faktor meningkatnya atau malah menurunnya kinerja tenaga pendidik. Ada 2 macam jenis kompensasi yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang yaitu kompensasi yang sifatnya untuk guru tidak tetap dan ada kompensasi untuk tenaga pendidik yang statusnya sebagai PNS. Kompensasi atau gaji yang diberikan untuk guru yang statusnya PNS dan GTT akan berbeda, jika GTT dan karyawan yang memberikan gaji dari sekolah maka PNS akan mendapatkan kompensasi dari pemerintah secara langsung berikut juga tunjangan-tunjangan lain yang diberikan. Artinya pemberian kompensasi di sekolah ini telah terlaksana dengan baik untuk guru tidak tetap pemberian kompensasi dilakukan melalui dana BOS sedangkan untuk tenaga pendidik yang PNS maka disesuaikan dengan aturan pemerintah.

Selain itu ditambahkan juga penjelasan dari salah satu guru fisika yang sekaligus menjabat sebagai kepala tim pengembang SPMI yang

menyatakan bahwa Kompensasi atau gaji akan diberikan setiap satu bulan sekali, adapun terkait aturan-aturan seperti pemotongan gaji, cuti dan lain-lain telah diatur sesuai yang tertera di BKN. Untuk guru ASN/PNS Perizinan cuti pun juga ada aturannya yaitu melalui sekolah di bidang personalia atau TU kemudian akan ditindaklanjuti oleh dinas provinsi, sedangkan untuk perizinan cuti bagi guru yang tidak tetap hanya akan disampaikan kepada pihak sekolah saja.

## **6. Pemberhentian dan sanksi bagi tenaga pendidik yang melakukan pelanggaran**

Mengutip dari buku yang berjudul manajemen pendidikan di sekolah yang ditulis oleh Suryosubroto, ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan tenaga pendidik dapat diberhentikan, selengkapnya dapat dibagi menjadi 2 kategori yaitu:

1. Pemberhentian dengan hormat
  - a) Mencapai batas pensiun
  - b) Akibat suatu kecelakaan sehingga cacat
  - c) Penyelewengan ringan
  - d) Meninggalkan pekerjaan lebih dari 5 bulan kurang dari 6 bulan
  - e) Meninggal dunia
2. Pemberhentian dengan tidak hormat
  - a) Melanggar sumpah Pegawai Negeri
  - b) Dihukum penjara
  - c) Pelanggaran jabatan sehingga dipidana
  - d) Menentang pemerintah



- e) Meninggalkan pekerjaan selama 6 bulan atau lebih tanpa izin atasan
- f) Ketahuan telah memberikan keterangan palsu pada saat melamar pekerjaan.<sup>149</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Kasubag TU tentang penerapan kedisiplinan dan juga sanksi yang diterapkann di SMA Negeri 8 Kota Malang yang menyatakan bahwa Penerapan kedisiplinan di sekolah ini sangat dianjurkan untuk tenaga pendidik, jika tenaga pendidik tidak disiplin maka akan berdampak juga pada siswa siswi yang ada di sekolah ini, oleh karena itu tata aturan sekolah untuk tenaga pendidik juga sangat penting demi keberlangsungan kegiatan pembelajaran, teguran secara lisan akan diberikan jika ada yang melanggar dan akan diberikan sanksi yang berkelanjutan jika masih terus melakukan pelanggaran.

Adapun selama ia menjabat sebagai kepala TU masih belum ada sanksi yang lebih berat selain teguran lisan yang diberikan kepada tenaga pendidik, hal ini juga dapat menggambarkan bahwa tenaga pendidik yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang juga masih memiliki jiwa kedisiplinan yang cukup tunggu karena masih jarang melakukan pelanggaran terhadap tata aturan sekolah.

Hal serupa juga ditambahkan oleh guru fisika yang sekaligus menjabat sebagai kepala tim pengembang SPMI yang menyatakan bahwa kualitas lembaga pendidikan SMA Negeri 8 Kota Malang adalah sudah sangat baik bahkan telah terakreditasi A atau unggul sehingga hal tersebut menjadi acuan bagi tenaga pendidik untuk tetap mempertahankan prestasi sekolah

---

<sup>149</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 98

yang telah diraih, bahkan kalau bisa segala bentuk kinerja, aturan, kedisiplinan sekolah harus dijalankan dengan baik dan benar, serta bertanggung jawab.

## **7. Pemberian penghargaan kepada tenaga pendidik yang berprestasi**

Berdasarkan buku yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang dikarang oleh Hadari Nawawi menyatakan bahwa sistem ganjaran/penghargaan berkaitan dengan seluruh aspek kompensasi, bahkan juga bisa dikatakan diluar kompensasi, penghargaan pada dasarnya adalah usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan juga aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>150</sup>

Hal ini disampaikan oleh salah satu guru PAI yang menyatakan bahwa pemberian *reward* (penghargaan) terhadap tenaga pendidik yang memiliki kompetensi lebih merupakan salah satu faktor penting dalam mengembangkan karir mereka juga, semakin banyak prestasi yang mereka dapatkan maka tingkat profesionalitas mereka akan semakin tinggi, pemberian penghargaan ini juga bertujuan agar antara tenaga pendidik satu dengan yang lain memiliki rasa kompetitif dalam mencapai suatu prestasi, sehingga tidak hanya diri mereka yang berkembang melainkan sekolah juga akan memperoleh nama baik. Ada banyak sekali prestasi yang telah didapatkan oleh tenaga pendidik yang ada di sekolah ini baik dari tingkat kota, provinsi, maupun tingkat nasional.

---

<sup>150</sup>Hadari nawawi, loc. Cit, Hlm. 319.

Pemberian *reward* (penghargaan) akan diberikan oleh sekolah jika tenaga pendidik mendapatkan prestasi di ajang perlombaan dan juga kinerja yang dinilai bagus oleh kepala sekolah, pemberian penghargaan di sekolah ini juga biasanya dilaksanakan setiap satu tahun sekali pemberian penghargaan oleh sekolah dapat berupa uang tunai, barang, dll contoh pemberian penghargaan yang pernah diberikan sekolah ini kepada salah satu guru adalah ketika mendapatkan penghargaan pada kompetisi karya tulis ilmiah tingkat kota.

Hal seperti itu juga ditambahkan oleh kepala TU bapak Yusuf Khoiruddin S.Sos, beliau juga memberikan pengertian bahwa pemberian *reward* biasanya berbentuk seperti hadiah, uang tunai atau semacamnya, adapun terkait hal-hal yang dapat menjadikan tenaga pendidik mendapatkan penghargaan dari sekolah adalah kesuksesannya dalam mengikuti ajang perlombaan atau keberhasilannya ia dalam membimbing peserta didiknya dalam menjalankan menyelesaikan tugas-tugasnya sebagai seorang peserta didik dengan baik.

## **B. Evaluasi Tenaga Pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang**

Pengawasan atau evaluasi merupakan aspek terakhir dalam penanganan pegawai. Pada tahap ini dimaksudkan bahwa pada tahap-tahap tertentu pegawai diperiksa, apakah yang mereka lakukan sudah sesuai dengan tugas yang seharusnya atau belum. Selain evaluasi atau penilaian juga dilakukan untuk mengetahui tingkat kenaikan kemampuan personil setelah mereka memperoleh pembinaan dan pengembangan.

Penilaian tenaga pendidik tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain.<sup>151</sup>

Sejalan dengan pengertian tersebut staf kurikulum SMA Negeri 8 Kota Malang memberikan pengertian bahwa kegiatan evaluasi bertujuan untuk mengetahui segala macam informasi yang ada di sekolah selain itu evaluasi juga bertujuan untuk mengetahui apa saja yang menjadi kekurangan dari proses perencanaan sampai dengan pelaksanaan yang telah diselenggarakan di sekolah tersebut. Ada beberapa tahapan sebelum melaksanakan evaluasi tenaga pendidik, biasanya akan dibentuk tim khusus dari sekolah yang beranggotakan kepala sekolah dengan dibantu tenaga pendidik senior untuk mengevaluasi tenaga pendidik yang lain, selain itu kegiatan evaluasi juga mendatangkan tim dari luar yaitu tim assessor yang berada di lingkup eksternal sekolah.

Dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?".(Al-Qur'an, Surat As-Shaff Ayat 2).

Dalam surat At-Tahrim Allah SWT juga berfirman:

---

<sup>151</sup>Sri Minarti, *Manajemen Pendidikan: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta : Arruzz, 2011), hal. 150-151.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ  
لَّا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu, penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, dan keras, yang tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.” (Al-Qur’an Surat At-Tahrim Ayat 6).

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen sumber saya manusia tenaga pendidik dalam ranah fungsi pengawasan atau evaluasi adalah sebagai penilai dari 3 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan juga pengorganisasian. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pemimpin untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif.<sup>152</sup>

Ada beberapa faktor yang akan dievaluasi terhadap tenaga pendidik diantaranya adalah kompetensinya, pengertian kompetensi menurut Kepmendiknas 045/U/2002, dalam buku yang ditulis oleh Uus Ruswandi, adalah seperangkat tindakan cerdas, dan penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai sebuah syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas pada bidang pekerjaan tertentu.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, yaitu tentang Standar Nasional Pendidikan, pada pasal 28 ayat 3 menyebutkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran. Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang dosen dan guru juga disebutkan bahwa “kompetensi

---

<sup>152</sup>Adi Ansari, “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur’an”, Ijtima’iyya, Vol. 9, No. 1 Februari 2016, hal. 42

adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dan juga dihayati guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalanya.”

Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa guru merupakan pendidik professional 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.

Berdasarkan undang-undang tersebut jelas bahwa guru merupakan pendidik professional. Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dan dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan,yakni serendah-rendahnya berijazah S1 atau D-IV yang relevan dengan jenjang pendidikan dan mata pelajaran yang dibina. Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran, meliputi: kompetensi pedagogik, kepribadian, professional dan sosial. Menurut UU No.14 Tahun 2005 maupun PP No.19 Tahun 2005 secara tegas dinyatakan bahwa guru merupakan tenaga professional. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga professional dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Kemudian muncul pertanyaan, apa fungsi guru sebagai tenaga professional?. Kedudukan guru sebagai tenaga professional berfungsi meningkatkan martabat dan

perannya sebagai agen pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pemenuhan persyaratan penguasaan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial dibuktikan dengan sertifikat pendidik yang diperoleh melalui sertifikasi. Dengan demikian, guru dikatakan professional apabila (a) telah memenuhi kualifikasi akademik, (b) memiliki kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan sosial; dan (c) memiliki sertifikat pendidik.

Ada 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik yaitu:

a. Kompetensi pedagogik

*Pedagogic* berasal dari bahasa Yunani yakni *paedos* yang memiliki artian mengantar dan membimbing. Jadi pedagogik secara harfiah dapat diartikan membantu anak laki-laki pada zaman Yunani kuno yang pekerjaannya mengantar anak majikannya pergi ke sekolah. Berdasarkan pengertian di atas dapat diartikan bahwa pedagogic merupakan ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkupnya terbatas pada interaksi edukatif antara seorang pendidik dengan siswa. Sedangkan kompetensi pedagogic adalah sejumlah kemampuan pendidik yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar siswa.

b. Kompetensi professional

Dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005, pada pasal 28 ayat 3 yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan

mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

c. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 pada pasal 28 ayat 3 disebutkan bahwa kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, luwes, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Berdasarkan uraian diatas maka fungsi kompetensi kepribadian guru adalah memberikan teladan atau contoh dalam membimbing, mengembangkan kreativitas dan membangkitkan motivasi belajar.

d. Kompetensi sosial

Dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 pada pasal 28 ayat 3 memberikan pengertian bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan juga masyarakat sekitar.<sup>153</sup>

Kegiatan evaluasi tenaga pendidik yang dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang ini biasanya dinamakan dengan PKG (Penilaian kinerja Guru), ada 2 kategori yang sama-sama membedakan kegiatan penilaian

---

<sup>153</sup>Uus Ruswandi dkk, *Pengembangan Kepribadian Guru*, (Bandung: Cv. Insan, 2010), hal. 35-36



kinerja guru di sekolah ini yaitu pada waktu pelaksanaannya dan siapa pelaku yang melakukan penilaian kinerja.

Untuk kategori yang pertama adalah waktu pelaksanaan, dibagi menjadi 2 yaitu PKG yang dilaksanakan setiap 2-3 bulan sekali dan evaluasi yang dilaksanakan 1 tahun sekali, sedangkan untuk kategori yang kedua adalah PKG yang dilaksanakan berdasarkan pelakunya yaitu yang pertama terdiri dari tim internal sekolah yang beranggotakan kepala sekolah dan dibantu tenaga pendidik senior yang memiliki jabatan yang tinggi, kemudian yang kedua terdiri dari tim eksternal yang beranggotakan tim pelaksana/tim assessor/supervisor yang berasal dari ruang lingkup luar sekolah. Hal serupa juga telah diungkapkan oleh staf kurikulum.

Ada beberapa kegiatan yang perlu diperhatikan dan perlu dikaji dalam pelaksanaan evaluasi tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang diantaranya yaitu terkait:

a. Kualifikasi guru/pendidik S1

Kualifikasi pendidik di SMA Negeri Malang terdiri dari pendidik ASN (aparatur sipil Negara) dan GTT (guru tidak tetap), tenaga pendidik tidak tetap direkrut dan dimasukkan kedalam jajaran pendidik di sekolah ini karena masih adanya kekurangan pendidik ASN yang telah pensiun, mutasi, atau adanya faktor-faktor lain.

b. Sertifikasi guru/pendidik

Pendidik merupakan tenaga professional, kedudukan pendidik sebagai tenaga professional memiliki fungsi untuk meningkatkan

martabat dan peranya sebagai agen pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan Nasional. Seorang pendidik minimum harus memiliki 4 kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, serta kompetensi sosial. Hal ini diungkapkan oleh staf kurikulum.

Pendidik sudah dapat dikatakan professional apabila telah 1) memenuhi kualifikasi akademik, 2) memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, serta professional, 3) memiliki sertifikat pendidik. Adapun beberapa hal yang dinilai dalam sertifikasi pendidik diantaranya adalah: 1) kualifikasi dan tupoksi yang terdiri dari: kualifikasi akademik, pengalaman mengajar, serta perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, 2) pengembangan profesi yang terdiri atas: pendidikan dan pelatihan, penilaian dari atasan dan pengawas, prestasi akademik, serta karya dalam mengembangkan profesi, 3) pendukung profesi yang terdiri atas: keikutsertaan dalam forum ilmiah, pengalaman organisasi dibidang sosial dan pendidikan, serta penghargaan yang terkait dengan bidang pendidikan.

c. Kompetensi guru/pendidik

Ada 4 kompetensi yang dimiliki pendidik yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, hal hal yang akan dievaluasi juga tidak jauh dari keempat kompetensi tersebut.

1) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah mencakup pada kemampuan pendidik yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar didalam kelas.

## 2) Kompetensi professional

Kompetensi selanjutnya yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah kompetensi professional, kompetensi professional biasanya akan dilakukan evaluasi terkait bagaimana cara pendidik dalam mengembangkan dan menguasai materi secara mendalam terhadap keilmuan yang diajarkan.

Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa sudah aturan bahwasanya pendidik sudah harus memiliki latar belakang yang sama sebelum ia mengajar sebuah mata pelajaran, selain itu kegiatan-kegiatan pengembangan karir seperti *workshop*, seminar, dll. Juga dapat meningkatkan *skill*, dan juga profesionalitas seorang pendidik.

## 3) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi selanjutnya adalah kompetensi kepribadian, kompetensi kepribadian disini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan memberikan tauladan, mengembangkan kreativitas, dan juga memberikan motivasi kepada peserta didik agar giat dan rajin dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

## 4) Kompetensi sosial

Kompetensi terakhir yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah kompetensi sosial, kompetensi sosial disini yang

dimaksudkan adalah bagaimana seorang pendidik menyesuaikan diri pada setiap pekerjaannya dan lingkungan, pada saat menjalankan tugasnya sebagai seorang tenaga pendidik.

d. Peran guru/pendidik

Peran seorang pendidik di lingkungan sekolah adalah melaksanakan kegiatan pengajaran di kelas adapun kegiatan pengajaran di kelas yaitu perencanaan yang meliputi: RPP dan juga perangkat pembelajaran yang lain, kemudian ada pelaksanaan yang meliputi: aktivitas mengajar di kelas, media dan juga metode apa yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran, dan yang terakhir adalah evaluasi dimana setelah kegiatan belajar mengajar berakhir maka tugas seorang tenaga pendidik adalah memberikan penilaian kepada peserta didik seputar materi yang telah diajarkan.

Artinya terdapat 3 poin utama yang akan di evaluasi oleh tim pelaksana penilaian kinerja guru terhadap kinerja tenaga pendidik yaitu:

1) Perencanaan pembelajaran

Kegiatan pertama yang akan dievaluasi oleh tim terhadap tenaga pendidik adalah perencanaan pembelajaran, perencanaan disini mencakup pada perangkat mengajar seorang tenaga pendidik di kelas yaitu dalam bentuk RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), tenaga pendidik hendaknya menyiapkan RPP dengan baik sebelum melaksanakan pembelajaran di kelas sehingga pada akhirnya telah memiliki kesiapan yang matang ditahap evaluasi oleh tim PKG.

Adapun sistem belajar yang digunakan di SMA Negeri 8 Kota Malang ini adalah berbentuk modul, sistem kredit semester (SKS), sistem belajar tuntas serta sistem maju berkelanjutan.

## 2) Pelaksanaan pembelajaran

Kegiatan selanjutnya adalah pelaksanaan, kegiatan pelaksanaan disini mencakup pada bagaimana seorang tenaga pendidik melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas, beserta alat, media dan juga metode yang ia gunakan. Kegiatan pembelajaran di kelas biasanya berjalan dengan lancar karena fasilitas yang telah di sediakan di sekolah ini juga dapat dikatakan telah terpenuhi dengan baik, adapun yang sering menjadi kendala adalah ketika era *pandemic covid – 19*, banyak sekali pendidik yang mengatakan bahwa pembelajaran online atau dalam jaringan yang biasa disebut dengan daring tidak dapat berjalan secara maksimal seperti pembelajaran di kelas seperti biasanya, hal ini juga dikarenakan pendidik tidak dapat menyampaikan informasi secara leluasa kepada peserta didik karena media yang digunakan memiliki kelemahan atau batasan dalam penggunaannya. Hal lain juga yang menjadi kendala adalah ada sebagian tenaga pendidik yang kesusahan dalam menggunakan aplikasi online, biasanya menggunakan *zoom*, *google meet*, *whatsapp* dan lainya sehingga hal tersebut membutuhkan waktu sampai tenaga pendidik tersebut bisa mengoperasikanya.

## 3) Evaluasi pembelajaran

Sedangkan kegiatan terakhir yang akan dilaksanakan pada program PKG adalah menyangkut bagaimana cara tenaga pendidik menyampaikan beberapa evaluasi/penilaian hasil belajar peserta didik di kelas setelah kegiatan pembelajaran telah usai, hal ini biasanya dapat dilaksanakan dalam beberapa bentuk yaitu berupa tugas, ulangan, atau pengambilan nilai-nilai yang lain setelah kegiatan pembelajaran.

Kegiatan evaluasi setelah kegiatan belajar mengajar hampir selesai adalah kegiatan yang cukup penting dan perlu diperhatikan oleh tenaga pendidik, karena dari kegiatan ini juga akan terlihat seberapa besar pemahaman materi yang ditangkap oleh peserta didik setelah tenaga pendidik menjelaskan mata pelajaran yang diajarkannya, adapun selain pemberian tugas, ulangan atau nilai rapor dan nilai-nilai yang lain, biasanya kegiatan evaluasi juga bisa dilakukan berupa pemberian pertanyaan kepada peserta didik setelah kegiatan belajar mengajar akan berakhir, apabila banyak peserta didik yang dapat menjawab pertanyaan tersebut maka kegiatan belajar mengajar dapat dirasa sudah cukup maksimal, dan apabila peserta didik tidak ada yang bisa menjawab pertanyaan yang sesuai materi tersebut maka dapat dikatakan bahwa peserta didik belum memahami materi yang telah diajarkan.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi/penilaian kinerja tenaga pendidik memiliki pengaruh yang besar bagi perkembangan prestasi akademik dan

juga keberhasilan penyampaian materi ajar di kelas oleh tenaga pendidik, kegiatan evaluasi disini juga berkaitan dengan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kemudian aktivitas mengajar di kelas, sampai dengan evaluasi/penilaian hasil pembelajaran. Kegiatan penilaian kinerja tenaga pendidik disini juga biasanya dilakukan oleh tim assessor / supervisor dari luar sekolah sehingga tenaga pendidik harus benar-benar mempersiapkan materi-materi apa saja yang akan dievaluasi, selain itu kegiatan evaluasi juga ada yang dilaksanakan dilingkup sekolah dan biasanya dilaksanakan oleh tenaga pendidik senior dan juga kepala sekolah.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil pemaparan yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti menyusun beberapa kesimpulan mengenai manajemen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang, yang memiliki fokus pada 2 fungsi manajemen yaitu pengorganisasian dan evaluasi, antara lain sebagai berikut:

##### **1. Pengorganisasian tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan SMA Negeri 8 Kota Malang.**

- a. Kegiatan pengorganisasian yang dilakukan di SMA Negeri 8 Kota Malang adalah dengan membagi tugas dan juga tanggung jawab setiap pendidik dan tenaga kependidikan, adapun pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan diwujudkan dalam bentuk buku pembagian tugas.
- b. Dalam mengelola pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang melakukan beberapa tahapan atau proses dalam pengelolaanya, adapun kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di sekolah ini yaitu mulai dari kegiatan perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi, pengembangan, kompensasi, pemberhentian, sanksi, serta reward telah berjalan sesuai dengan porsinya masing-masing.
- c. Kegiatan pengorganisasian tenaga pendidik hanya memiliki pengaruh yang sedikit dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan, karena



masih banyak sekali faktor-faktor yang dinilai oleh tim akreditasi sekolah. Adapun kegiatan pengorganisasian tenaga pendidik juga memiliki pengaruh yang cukup besar bagi sekolah, hal ini dikarenakan memudahkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya karena telah adanya proses pembagian tugas dan tanggung jawab pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

## **2. Evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan SMA Negeri 8 Kota Malang.**

- a. Kegiatan evaluasi tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang dilakukan oleh tim assessor, kepala sekolah dan juga tenaga pendidik, adapun yang dijadikan materi dalam evaluasi tenaga pendidik adalah dalam hal: kualifikasi tenaga pendidik, sertifikasi tenaga pendidik, kompetensi tenaga pendidik, serta tugas dan peran tenaga pendidik.
- b. Kegiatan evaluasi juga memiliki sedikit pengaruh terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan karena masih banyak sekali hal-hal yang dinilai oleh tim akreditasi, tetapi dalam pelaksanaannya kegiatan evaluasi tenaga pendidik juga memiliki pengaruh yang penting bagi sekolah, hal ini disebabkan karena kegiatan evaluasi dapat mengidentifikasi kekurangan, kelebihan, dan keunggulan tenaga pendidik serta dijadikan acuan dalam mengambil keputusan sekolah.

## **B. Saran**

Dari keseluruhan pemaparan yang telah disampaikan oleh peneliti terkait manajemen tenaga pendidik di SMA Negeri 8 Kota Malang adapun beberapa saran yang telah disimpulkan oleh peneliti, adapun beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan adalah:

- a. Kepada pihak lembaga SMA Negeri 8 Kota Malang agar lebih meningkatkan lagi terhadap manajemen tenaga pendidik yang ada disana, seperti bergerak cepat dan juga tanggap jikalau tenaga pendidik yang lama akan mengalami pensiun atau berhenti, maka lebih aman untuk segera mempersiapkan bakal calon pendidik yang baru.
- b. Kepada tenaga pendidik dan juga siswa-siswi di SMA Negeri 8 Kota Malang untuk tetap menjaga komunikasi yang baik, baik antara tenaga pendidik dengan tenaga pendidik, tenaga pendidik dengan kepala sekolah, atau tenaga pendidik dengan siswa sehingga tujuan-tujuan yang diharapkan oleh sekolah akan tercapai dengan baik dan proses kinerja setiap SDM akan meningkat sehingga terciptanya suasana yang aman, nyaman dan juga kondusif.
- c. Kepada peneliti untuk lebih memperhatikan lagi keseluruhan proses yang terjadi baik dari proses pengorganisasian maupun evaluasi tenaga pendidik yang ada di SMA Negeri 8 Kota Malang agar dalam pelaksanaannya dapat memperoleh hasil penelitian yang bermanfaat bagi seluruh pembaca, warga sekolah, dan bagi peneliti itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, Albi, Setiawan, Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak.
- Ansari, Adi. 2016. “*Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Perspektif Al-Qur’an*”, *Ijtima’iyya*, Vol. 9.
- Ardana, Komang. Mujiati, Ni Wayan. Utama, I Wayan. 2012. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ermawati, Aksa. 2017. *Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Paud Islam Makarima Singapuran Kartasura Sukoharjo Tahun Pelajaran 2016/2017*. Surakarta: IAIN Surakarta.
- Getteng, Rahman. 2015. *Guru Profesional dan Ber-Etika*. Yogyakarta: Graha Guru.
- Hamalik, Oemar. 2004. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hanafi, Mamduh M. 2007. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan.

Hanurawan, Fattah, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016), hlm. 24.

Hidayati. 2014. *Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Ta'lim, Volume 21. Diakses tanggal 24 juni 2021.

Husaini, Usman. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

*Kerangka* *Dasar,*  
([file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas\\_2206](file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas_2206),  
Diunduh pada tanggal 11 februari 2020, pukul 06:59 WIB).

*Kerangka* *Dasar,*  
([file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas\\_2206](file:///C:/Users/Downloads/Documents/permendiknas_2206),  
Diunduh pada tanggal 11 Februari 2020, pukul 06:33 WIB).

Kompri. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruz Media .

Kurniawan, Nanang. *Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Taman siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung*. Lampung: UIN Raden Intan.

Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. 2016. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Kementerian Agama RI.

- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Safria Insani Press.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Pendidikan, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Arruzz.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2009. *Kurikulum Yang Disempurnakan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2014. *Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murni. *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*. Jurnal
- Nasruddin. 2012. *Pengaruh Status Nilai Akreditasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah 08 Takerharjo Lamongan*. Skripsi. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Nasution, S. 1994. *Metodologi Penelitian Dasar*, Bulan Bintang. Jakarta: Bulan Bintang.

Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Partanto, Pius A., Dahlan M. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.

*Pengertian Pengorganisasian*, diakses dari <https://www.kumpulanpengertian.com/2018/10/pengertian-pengorganisasian-menurut.html> diunduh pada tanggal 13 juni 2021, pkl. 20.00 WIB

*Peraturan pemerintah republik indonesia nomor 19 tahun 2005* ([https://www.google.co.id/search?q=Peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&rlz=1c1chzl\\_idid752id753&oq=peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&aqs=chrome..69i57j0l5.23151j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.co.id/search?q=Peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&rlz=1c1chzl_idid752id753&oq=peraturan+pemerintah+republik+indonesia+nomor+19+tahun+2005&aqs=chrome..69i57j0l5.23151j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)). Diunduh pada tanggal 11 Februari 2020, pukul 06:40 WIB).

Permadi, Dadi. 2007. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.

*Permen*, ([http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting\\_doc/EAP/Teachers/Indonesia/Permen\\_41\\_Th-2007.pdf](http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/EAP/Teachers/Indonesia/Permen_41_Th-2007.pdf)). Diunduh pada tanggal 11 februari 2020, pukul 06:56 WIB).

- Pidarta, Made. 2008. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Pratama.
- Ramadhan, Arwan Nur dkk. 2015. *Pengaruh Persepsi Siswa Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Teori Kejuruan Siswa Smk*. Jurnal. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ruswandi, Uus, dkk. 2010. *Pengembangan Kepribadian Guru*. Bandung: Cv. Insan.
- Sarosa, samiaji. 2010. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*. Jakarta: PT Indeks.
- Seputar Ilmu. Com. *Lembaga pendidikan*.  
<https://seputarilmu.com/2020/09/lembaga-pendidikan.html>. diakses pada tanggal 17 februari 2021 pukul 12.44.
- Setiyati, Sri. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal. Gunungkidul: SMK N 1 Wonosari.
- Soetjipto, Kosasi, Raflis. 2009. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2016. *Manajemen Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf.
- Supato. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di MI Al-Islam*. Bengkulu: IAIN Bengkulu.
- Suprayogi, Imam, Tabroni. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suwendra, Wayan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bali: Nilacakra.
- Suyadi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Delanggu*. Surakarta: IAIN Surakarta.
- Syafaruddin, Asrul. 2014. *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Cipta pustaka Media.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Tanzeh, Ahmad. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.



- Teguh, Widodo Setyo. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Di SDN Petompon*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Tilar, H.A.R. 2010. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- Usman, Moh. Uzer. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Zarkasyi, Ahmad. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jurnal.
- Zulkifli. 2015. *Kinerja Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/ Madrasah (BAP S/M) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Provinsi Sulawesi Tenggara*, Jurnal. Kendari: IAIN Kendari.

# LAMPIRAN

## Lampiran I

### Surat Izin Penelitian

## SURAT IZIN PENELITIAN DARI FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
[http:// fitk.uin-malang.ac.id](http://fitk.uin-malang.ac.id). email : [fitk@uin-malang.ac.id](mailto:fitk@uin-malang.ac.id)

Nomor : 956/Un.03.1/TL.00.1/01/2021 07 April 2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

Kepada  
Yth. Kepala SMA Negeri 8 Kota Malang  
di

Jl. Veteran No.37, Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa  
Timur 65145

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan Skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Muhammad Ilham  
NIM : 17170050  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam - S1  
Semester - Tahun Akademik : Genap - 2020/2021  
Judul Skripsi : "Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang"  
Lama Penelitian : 1 April 2021 sampai dengan 30 Juni 2021

diberi izin untuk melakukan penelitian secara online di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dekan,  


**SURAT KETERANGAN PENELITIAN DARI SMAN 8 KOTA MALANG**



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR  
DINAS PENDIDIKAN  
**SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 8 MALANG**  
Jl. Veteran No. 37 Kota Malang Telp. (0341) 551096 Email : [smn8malang@gmail.com](mailto:smn8malang@gmail.com) Web: [www.sman8malang.sch.id](http://www.sman8malang.sch.id)  
MALANG 165  
KODE POS : 65145

**LEMBAR DISPOSISI**

RAHASIA <input type="checkbox"/>	PENTING/SEGERA <input type="checkbox"/>	RUTIN <input type="checkbox"/>
Surat dari : <u>UIN MALIKI - FITK</u> Tanggal Surat : <u>07 April 2021</u> Nomor Surat : <u>956/Un.03.1/TL.00.1/01/2021</u>		Diterima Tanggal : <u>09 April 2021</u> Nomor Agenda : ..... Perihal : <u>Permohonan Izin Penelitian</u> An. Muhammad Ilham.
<b>Diteruskan kepada :</b> 1. Wakasek Humas ..... 2. Wakasek Kesiswaan ..... 3. Wakasek Kurikulum ..... 4. Wakasek Sarpras ..... 5. Bendahara ..... 6. Kepala TATA USAHA ..... 7. Koordinator Ekstrakurikuler ..... 8. Koordinator MGMP/MGBK ..... 9. Sdr. Pembuat Daftar Gaji ..... 10. Guru Mata Pelajaran ..... 11. ....		<b>Isi Disposisi :</b> 1. Hadiri dan Wakil 2. Tindak Lanjut 3. Proses 4. Koordinasikan 5. Pelajari dan Laporkan 6. Diketahui / Arsipkan 7. Segera di Jawab 8. Konsultasikan dengan KepSek 9. Hubungi ..... 10. Tempelkan / Edarkan

Kepala SMA Negeri 8 Malang

Anis Istofin, M.Pd  
Pembina Tk. I/IV/b  
NIP 19630917 198702 2 001

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam - S1  
 Semester - Tahun : Genap - 2020/2021  
 Akademik  
 Judul Skripsi : "Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMA Negeri 8 Kota Malang"  
 Lama Penelitian : 1 April 2021 sampai dengan 30 Juni 2021

diberi izin untuk melakukan penelitian secara online di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dekan,

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN DARI DINAS PENDIDIKAN  
WILAYAH MALANG-BATU**



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR  
DINAS PENDIDIKAN  
**CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH MALANG-BATU  
(KOTA MALANG DAN KOTA BATU)**  
JL. Anjasmoro No. 40 Telp/Fax.0341-353155 Kode Pos : 65112  
MALANG

Malang, 26 Maret 2021

Nomor : 042/0736/101.6.10/2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Penelitian

Kepada Yth.  
Sdr. Kepala SMA Negeri 8 Malang  
di  
Malang

Memperhatikan surat dari Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor : 947/Un.03.1/TL.00.1/01/2021 tanggal 23 Maret 2021 tentang Permohonan Penelitian Secara Online di SMAN 8 Malang atas nama:

NO	NAMA	NIM	Judul
1	Muhammad Ilham	17170050	Manajemen Tenaga Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 8 Kota Malang

Dengan ini Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Kota Malang dan Kota Batu memberikan Rekomendasi Penelitian Secara Online pada tanggal 1 April s/d 30 Juni 2021 di SMAN 8 Malang sepanjang tidak mengganggu proses Kegiatan Belajar Mengajar.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya di sampaikan terima kasih.

An. Kepala Cabang Dinas Pendidikan  
Wilayah Malang- Batu  
(Kota Malang dan Kota Batu)  
Kepala Sub Bagian Tata Usaha

  
**Dra. SRI ANDAYANI**  
Pegawai Tingkat I  
NIP. 19640708 198504 2 002

## Lampiran II

### RPP dan Kompetensi Dasar Mengajar

#### Rencana Pelaksanaan Pembelajaran(RPP)

Nama Sekolah : SMA Negeri 8 Malang  
Mata Pelajaran : Fisika  
Semester : 1/2/3/4/5/6  
Materi Pokok :  
Alokasi Waktu : ..... Jp (..... x 45 menit)

#### A. Kompetensi Inti/KI

Diambil dari permendikbud No 21 Tahun 2016

- KI 1 : Menghayati dan mengamalkan ajaran agama yang dianutnya.  
KI 2 : Menghayati dan mengamalkan perilaku a. jujur, b. disiplin, c. santun, d. peduli (gotong royong, kerjasama, toleran, damai), e. bertanggung jawab, f. responsif, dan g. pro-aktif, dalam berinteraksi secara efektif sesuai dengan perkembangan anak di lingkungan, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, negara, kawasan regional, dan kawasan internasional.  
KI 3 : Memahami, menerapkan, menganalisis dan mengevaluasi pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif pada tingkat teknis, spesifik, detil, dan kompleks berdasarkan rasa ingin tahunya tentang a. ilmu pengetahuan, b. teknologi, c. seni, d. budaya, dan e. humaniora dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait penyebab fenomena dan kejadian, serta menerapkan pengetahuan pada bidang kajian yang spesifik sesuai dengan bakat dan minatnya untuk memecahkan masalah.  
KI 4 : Menunjukkan keterampilan menalar, mengolah, dan menyaji secara: a. efektif, b. kreatif, c. produktif, d. kritis, e. mandiri, f. kolaboratif, g. komunikatif, dan h. solutif, dalam ranah konkret dan abstrak terkait dengan pengembangan dari yang dipelajarinya di sekolah, serta mampu menggunakan metoda sesuai dengan kaidah keilmuan.

#### B. Kompetensi Dasar dan Indikator Pencapaian Kompetensi

- (1. kelas xi dan xii mengambil dari permendikbud nomor 24 tahun 2016)  
(2. kelas x mengambil dari permendikbud 37 tahun 2019)

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi
3.1 Menjelaskan ruang lingkup biologi (permasalahan pada berbagai obyek biologi dan tingkat organisasi kehidupan), melalui penerapan metode ilmiah dan prinsip keselamatan kerja	3.1.1 Menjelaskan Ruang lingkup biologi 3.1.2 Menjelaskan Organisasi kehidupan 3.1.3. Menjelaskan Keanekaragaman tingkat gen 3.1.4. Menjelaskan Keanekaragaman tingkat jenis 3.1.5 Menjelaskan Keanekaragaman tingkat organisme

Kompetensi Dasar	Indikator Pencapaian Kompetensi
	3.1.6. Menjelaskan Metode ilmiah 3.1.7. Menjelaskan Keselamatan kerja
4.1 Menyajikan data hasil penerapan metode ilmiah tentang permasalahan pada berbagai obyek biologi dan tingkat organisasi kehidupan	4.1.1 Membuat laporan hasil penerapan metode ilmiah.....

Ket :

- a) tingkat kognitif KKO pada IPK boleh lebih tinggi dari KKO KD
- b) Kata/ kalimat yang diblok kuning adalah Kata Kerja Operasional (KKO)
- c) Kata/ kalimat yang diblok biru adalah materi

### C. Tujuan Pembelajaran

Melalui pembelajaran ini peserta didik dengan kritis dan kreatif mampu menjelaskan ruang lingkup biologi (permasalahan pada berbagai obyek biologi dan tingkat organisasi kehidupan), melalui penerapan metode ilmiah dan prinsip keselamatan kerja, dan terampil membuat laporan hasil penerapan metode ilmiah yang disusun secara kelompok

### D. Materi Pembelajaran

- Ruang lingkup biologi
- Organisasi kehidupan
- Keanekaragaman tingkat gen
- Keanekaragaman tingkat jenis
- Keanekaragaman tingkat organisme
- Metode ilmiah
- Keselamatan kerja

### E. Metode Pembelajaran

Metode

Strategi

Model : memiliki sintaks (contoh : Project Based Learning (PjBL), Problem Based Learning (PBL) dan lain-lain)

### F. Media Pembelajaran

### G. Sumber Belajar

Tuliskan sumber belajar secara lengkap

Contoh :

1. Buku .... Halaman....
2. ...

### H. Langkah-Langkah Pembelajaran

Pertemuan ke 1

Kegiatan / sintak	Deskripsi	Nilai Karakter yang dikembangkan	Alokasi Wkt
Pendahuluan	1 Guru memberi salam, mengecek kehadiran peserta didik dan meminta ketua kelas untuk memimpin doa dan berdoa bersama.	Religiositas (kegiatan berdoa)	15"

Kegiatan / sintak	Deskripsi	Nilai Karakter yang dikembangkan	Alokasi Wkt
	2 Peserta didik berdoa bersama lalu <b>mengecek kebersihan kelas</b> , minimal di sekitar tempat duduknya tidak ada sampah atau benda yang tidak berhubungan dengan pelajaran saat itu.	Gotongroyong Kemandirian (berpikir kritis, keratif)	
<b>Kegiatan inti</b>			
1. Sintaks model pembelajaran	3 Guru menyampaikan tujuan pembelajaran, kegiatan pembelajaran dan penilaian yang akan dilakukan, dilanjutkan dengan menayangkan video.	Kemandirian	20'
<b>Kegiatan Penutup</b>	4 Guru melakukan 5 Melalui bimbingan guru, peserta didik melakukan refleksi dan menjabarkan 6 Peserta didik menuliskan pengalaman yang berkaitan dengan materi 7 Guru mengakhiri proses pembelajaran dengan mengucapkan hamdalah	Integritas	45'

## I. Penilaian Hasil Belajar

Contoh :

- 1 Rancangan penilaian
  - a. Penilaian Pengetahuan

No IPK	Tehnik penilaian	Keterangan
3.3.1 dan 3.3.2	Lisan	Penilai Proses pembelajaran
3.3.3 3.3.4 3.3.5	Tertulis	Hasil belajar • Harian
3.3.6	Tertulis	Hasil belajar • Harian • Akhir semester

- b. Penilaian ketrampilan :
  - Kinerja (Praktik menentukan resultan vektor)
  - Porto folio (rancangan percobaan, hasil percobaan, penyajian laporan hasil percobaan)
- c. Penilaian sikap : Observasi tentang nilai nilai karakter yang terbangun dan tertanam dalam diri peserta didik dan dituangkan dalam jurnal .
- 2 Instrumen penilaian
  - a Pengetahuan : soal pilihan ganda dan uraian (lampiran 2)
  - b Ketrampilan : rubrik penilaian kinerja dan portofolio (lampiran 3 dan 4)
  - c Sikap : Jurnal pengamatan sikap ( lampiran 5)



Catatan Kepala Sekolah :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kepala SMA Negeri 8 Malang Malang, 15 Juli 2019  
**Anis Isrofin, M.Pd.**  
NIP. 196309171987022001

Mengetahui, Guru Biologi  
Drs. Cahyono Nugroho, M.Pd.

**KOMPETENSI DASAR MENGAJAR SEMESTER 3 (TIGA) DAN 4  
(EMPAT)**

Satuan Pendidikan : SMA Negeri 8 Kota Malang  
 Mata Pelajaran : Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti  
 Kelas/Program : IX (Semester 3 dan 4)/Semua Program  
 Tahun ajaran : 2019-2020

ASPEK	KD SMTR 1 (PA 1)	MATERI POKOK	KD SMTR 2 (PA 2)	MATERI POKOK
AL QUR'AN	1.1 Terbiasa membaca <i>al-Qur'an</i> dengan meyakini bahwa taat pada aturan, kompetisi dalam kebaikan, dan etos kerja sebagai perintah agama	<i>Q.S. al Maidah/5: 48; Q.S. an-Nisa/4: 59; dan Q.S. at Taubah /9: 105.</i>	1.2 Meyakini bahwa agama mengajarkan toleransi, kerukunan, dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan	<i>Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5: 32</i>
	3.1 Menganalisis makna <i>Q.S. al Maidah/5: 48; Q.S. an-Nisa/4: 59; dan Q.S. at Taubah /9: 105</i> , serta hadis tentang taat pada aturan, kompetisi dalam kebaikan, dan etos kerja		3.2 Menganalisis makna <i>Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5: 32</i> , serta hadis tentang toleransi, rukun, dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan	
	4.1.1 Membaca <i>Q.S. al Maidah/5: 48; Q.S. an-Nisa/4: 59; dan Q.S. at Taubah /9: 105</i> sesuai dengan kaidah tajwid dan <i>makharijul huruf</i>		4.2.1 Membaca <i>Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5: 32</i> sesuai dengan kaidah tajwid dan <i>makharijul huruf</i>	
	4.1.2 Mendemonstrasikan hafalan <i>Q.S. al Maidah/5: 48; Q.S. an-Nisa/4: 59; dan Q.S. at Taubah /9: 105</i> dengan fasih dan lancar		4.2.2 Mendemonstrasikan hafalan <i>Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5: 32</i> dengan fasih dan lancar	
	4.1.3 Menyajikan keterkaitan antara perintah berkompetisi dalam kebaikan dengan kepatuhan terhadap ketentuan Allah sesuai dengan pesan <i>Q.S. al Maidah/5: 48; Q.S. an-Nisa/4: 59; dan Q.S. at Taubah /9: 105</i>		4.2.3 Menyajikan keterkaitan antara kerukunan dan toleransi sesuai pesan <i>Q.S. Yunus/10: 40-41</i> dengan menghindari tindak kekerasan sesuai pesan <i>Q.S. al-Maidah/5: 32</i>	
AQIDAH	1.3 Meyakini adanya kitab-kitab suci Allah Swt	Iman kepada Kitab-kitab Allah Swt.	1.4 Meyakini adanya rasul-rasul Allah Swt.	Iman kepada Rasul-rasul Allah Swt.
	3.3 Menganalisis makna iman kepada kitab-kitab Allah Swt.		3.4 Menganalisis makna iman kepada rasul-rasul Allah Swt.	
	4.3 Menyajikan keterkaitan antara beriman kepada kitab-kitab suci Allah Swt., dengan perilaku sehari-hari		4.4 Menyajikan kaitan antara iman kepada rasul-rasul Allah Swt. dengan keteguhan dalam bertauhid, toleransi, ketaatan, dan kecintaan kepada Allah	
AKHLAQ	1.5 Meyakini bahwa Islam mengharuskan umatnya untuk memiliki sifat <i>Syaja'ah</i> (berani membela kebenaran) dalam mewujudkan kejujuran	<i>Syaja'ah</i> (berani membela kebenaran)	1.6 Meyakini bahwa hormat dan patuh kepada orangtua dan guru sebagai kewajiban	Hormat dan patuh kepada orangtua dan guru
	3.5 Menganalisis makna <i>Syaja'ah</i> (berani		3.6 Menganalisis perilaku	

	membela kebenaran) dalam kehidupan sehari-hari		hormat dan patuh kepada orangtua dan guru	
	4.5 Menyajikan kaitan antara <i>syaja'ah</i> (berani membela kebenaran) dengan upaya mewujudkan kejujuran dalam kehidupan sehari-hari		4.6 Menyajikan kaitan antara ketauhidan dalam beribadah dengan hormat dan patuh kepada orangtua dan guru sesuai dengan Q.S. Al-Isra'/17: 23 dan hadis terkait	
FIQIH 1	1.7 Menerapkan penyelenggaraan jenazah sesuai dengan ketentuan syariat Islam	Pelaksanaan tatacara penyelenggaraan jenazah		
	3.7 Menganalisis pelaksanaan penyelenggaraan jenazah			
	4.7 Menyajikan prosedur penyelenggaraan jenazah			
FIQIH 2	1.8 Menerapkan ketentuan khutbah, tablig, dan dakwah di masyarakat sesuai dengan syariat Islam	Pelaksanaan khutbah, tabligh dan dakwah di masyarakat	1.9 Menerapkan prinsip ekonomi dan muamalah sesuai dengan ketentuan syariat Islam	Prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam
	3.8 Menganalisis pelaksanaan khutbah, tablig, dan dakwah.		3.9 Menelaah prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	
	4.8 Menyajikan ketentuan khutbah, tablig, dan dakwah		4.9 Mempresentasikan prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	
TARIKH	1.10 Mengakui bahwa nilai-nilai islam dapat mendorong kemajuan perkembangan Islam pada masa kejayaan	Perkembangan peradaban Islam pada masa kejayaan	1.11 Mempertahankan keyakinan yang benar sesuai ajaran islam dalam sejarah peradaban Islam pada masa modern	Perkembangan Islam pada masa modern (1800-sekarang).
	3.10 Menelaah perkembangan peradaban Islam pada masa kejayaan		3.11 Menelaah perkembangan Islam pada masa modern (1800-sekarang)	
	4.10 Menyajikan kaitan antara perkembangan Islam pada masa kejayaan dengan prinsip-prinsip yang mempengaruhinya		4.11.1 Menyajikan prinsip-prinsip perkembangan peradaban Islam pada masa modern (1800-sekarang)	
			4.11.2 Menyajikan prinsip-prinsip pembaharuan yang sesuai dengan perkembangan peradaban Islam pada masa modern	

SATUAN PENDIDIKAN : SMA Negeri 8 Kota Malang  
MATA PELAJARAN : Pendidikan Agama Islam & Budi Pekerti  
KELAS : XI  
TAHUN AJARAN : 2020 – 2021

NO	KD PENGETAHUAN		KD. KETERAMPILAN		MATERI POKOK KOMPETENSI PENGETAHUAN	MATERI POKOK KOMPETENSI KETERAMPILAN	SUMBER BELAJAR
1	3.2	menganalisis makna Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 32, serta Hadis tentang toleransi, rukun, dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan	4.2.1	membaca Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 32 sesuai dengan kaidah tajwid dan makharijul huruf	toleransi, rukun, dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan	Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 32	buku paket PAI BP kelas XI
2	0	0	4.2.2	mendemonstrasikan hafalan Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 32 dengan fasih dan lancar		Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 33	
3	0	0	4.2.3	menyajikan keterkaitan antara kerukunan dan toleransi sesuai pesan Q.S. Yunus/10: 40-41 dengan menghindari tindak kekerasan sesuai pesan Q.S. Al-Maidah/5: 32		Q.S. Yunus/10 : 40-41 dan Q.S. al-Maidah/5 : 34	
4	3.4	menganalisis makna iman kepada rasul-rasul Allah Swt.	4.4	menyajikan kaitan antara iman kepada rasul-rasul Allah Swt. dengan keteguhan dalam bertauhid, toleransi, ketaatan, dan kecintaan kepada Allah	iman kepada rasul-rasul Allah Swt.	kaitan antara iman kepada rasul-rasul Allah Swt. dengan keteguhan dalam bertauhid, toleransi, ketaatan, dan kecintaan kepada Allah	buku paket PAI BP kelas XI
5	3.6	menganalisis perilaku hormat dan patuh kepada orangtua dan guru	4.6	menyajikan kaitan antara ketauhidan dalam beribadah dengan hormat dan patuh kepada orangtua dan guru sesuai dengan Q.S. al-Isra'/17: 23 dan Hadis terkait	perilaku hormat dan patuh kepada orangtua dan guru	Q.S. al-Isra'/17: 23 dan Hadis terkait	buku paket PAI BP kelas XI
6	3.9	menelaah prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	4.9	mempresentasikan prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	prinsip-prinsip dan praktik ekonomi dalam Islam	buku paket PAI BP kelas XI

7	3.11	menelaah perkembangan Islam pada masa modern (1800-sekarang)	4.11.1	menyajikan prinsip-prinsip perkembangan peradaban Islam pada masa modern (1800-sekarang)	perkembangan Islam pada masa modern (1800-sekarang)	prinsip-prinsip perkembangan peradaban Islam pada masa modern (1800-sekarang)	buku paket PAI BP kelas XI
---	------	--	--------	--	---	---	----------------------------

### Lampiran III

#### Tabel Observasi dan Wawancara

Tabel Observasi

NO	Hal Yang Diamati	Ceklist		Keterangan
		Ya	Tidak	
1	Program tahunan kepala madrasah			
2	Data guru			
3	Data siswa			
4	Data sarana dan prasarana			
5	Daftar prestasi sekolah			
6	Daftar prestasi guru			
7	Daftar prestasi siswa			
8	Kegiatan belajar mengajar di kelas			
9	Buku kurikulum sekolah			
10	Kalender akademik			
11	Program kerja tenaga pendidik			
12	Hasil kerja tenaga pendidik			
13	Buku pembagian kerja			
14	Struktur organisasi sekolah			
15	Visi, misi, dan tujuan sekolah			
16	Denah sekolah			
17	Data rombongan belajar			

**Tabel Wawancara**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Daftar Pertanyaan</b>
1	<p>Pengorganisasian tenaga pendidik.</p> <p>Wawancara Kepada:</p> <p>a. Dwi Avianto, S.Sos. Menjabat sebagai Staf Kurikulum.</p> <p>b. Yusuf Khoiruddin, S. Sos, menjabat sebagai Kasubag TU.</p> <p>c. Dra. Heri Sudjatmi, menjabat sebagai ketua tim pengembang SPMI</p> <p>d. Fahrul Kharis N., S. Pd. Menjabat sebagai Guru PAI.</p>	<p>a. Bagaimana bentuk struktur organisasi di sekolah ini?</p> <p>b. Bagaimana aturan terkait tenaga pendidik di sekolah ini?</p> <p>c. Bagaimana proses rekrutmen tenaga pendidik di sekolah ini?</p> <p>d. Bagaimana cara membagi tugas tenaga pendidik pada program kerja sekolah ?</p> <p>e. Bagaimana proses pengelolaan tenaga pendidik di sini (seleksi, orientasi, pelatihan &amp; pengembangan karir, kompensasi, pemberhentian, reward, dan juga pemberhentian)</p> <p>f. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi dan kinerja tenaga pendidik di sekolah ini ?</p> <p>g. Apakah ada reward atau penghargaan kepada tenaga pendidik yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik ? dan bagaimana bentuknya?</p> <p>h. Bagaimana standar kompetensi guru yang baik ?</p> <p>i. Bagaimana penerapan disiplin dan sanksi terhadap pelanggaran?</p>
2	<p>Evaluasi tenaga pendidik</p> <p>Wawancara Kepada:</p> <p>a. Dwi Avianto, S.Sos. Menjabat sebagai Staf</p>	<p>a. Bagaimana proses pengawasan tenaga pendidik yang kepala sekolah lakukan ?</p> <p>b. Apakah ada tim yang akan melaksanakan pengawasan? Dan terdiri dari komponen apa saja ?</p> <p>c. Apa saja tugas dan tanggung jawab tim pelaksana evaluasi?</p>

	<p>Kurikulum.</p> <p>b. Yusuf Khoiruddin, S. Sos, menjabat sebagai Kasubag TU.</p> <p>c. Dra. Heri Sudjatmi, menjabat sebagai ketua tim pengembang SPMI</p> <p>d. Fahrul Kharis N., S. Pd. Menjabat sebagai Guru PAI.</p>	<p>d. Apa saja yang akan di evaluasi ?</p> <p>e. Kapan evaluasi akan dilaksanakan ?</p> <p>f. Dimana proses evaluasi dilakukan ?</p> <p>g. Apa saja yang perlu dikumpulkan dan disiapkan sebelum melaksanakan evaluasi?</p> <p>h. Apa saja data yang perlu diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan dalam melaksanakan evaluasi ?</p> <p>i. Apakah prestasi kerja, cara kerja, pribadi mereka (performan) perlu dievaluasi ?</p> <p>j. Apakah kreativitas &amp; hasil belajar (Potensial) tenaga pendidik juga perlu dievaluasi?</p> <p>k. Bagaimana langkah pengambilan kebijakan terkait tenaga pendidik yang dilakukan?</p>
--	---	---



## Lampiran IV

### Gambar-gambar



Buku pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan



Ruang Guru



Penghargaan dan Trophy



Meja Kerja Pendidik



Ruang Baca Sekolah



Ruang Kelas



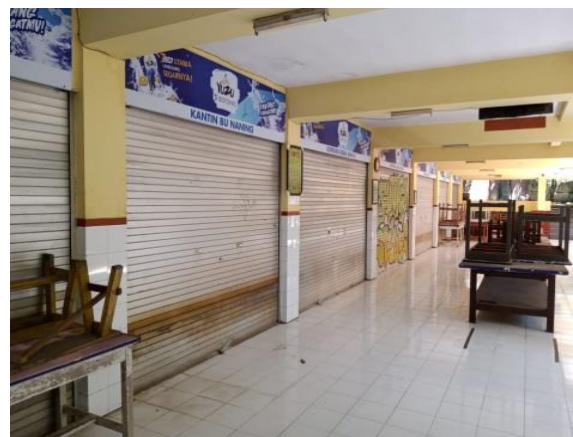
Ruang Sub Bagian Tata Usaha



Hasil Kreativitas Siswa



Resepsionis



Kantin Sekolah





Ruang Tim Pengembang Sekolah



Ruang Bimbingan Konseling



SMAN 8 nampak dari depan



Taman Sekolah