

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA ISLAM AN-NUR
RAMBIPUJI JEMBER**

TESIS



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

**Oleh
SAIFAN SHODIQ
NIM. 203206010030**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA (S2)
2023**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA ISLAM AN-NUR
RAMBIPUJI JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
Mendapatkan gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh

**SAIFAN SHODIQ
NIM. 203206010030**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA (S2)
2023**

PERSETUJUAN

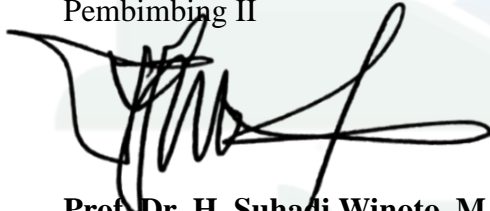
Tesis dengan judul “**Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember**” yang ditulis oleh Saifan Shodiq ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan dalam forum ujian tesis.

Jember, Desember 2022
Pembimbing I



Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
NIP. 195811111983031002

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.
NIP. 195912081983021007

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember” yang ditulis oleh Saifan Shodiq ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember, pada hari Rabu tanggal 28 Desember 2022, dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

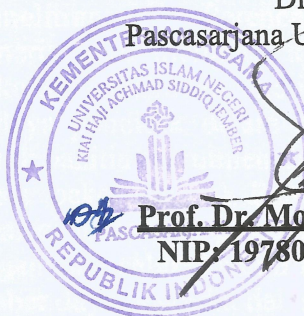
DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al Haj, Lc., M.Pd.I
NIP. 197403202007101004
2. Anggota :
Penguji Utama : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003
- Pembimbing I : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M
NIP. 195811111983031002
- Pembimbing II : Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd
NIP. 195912081983021007

Jember, Januari 2023

Mengesahkan
Direktur,

Pascasarjana UIN KHAS Jember



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag
NIP. 197803172009121007

ABSTRAK

Saifan Shodiq, 2022, “*Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember*”. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing 1: Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M dan Pembimbing 2: Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. Magister

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Pendidik, Kinerja Guru

Pendidik sebagai salah satu unsur dalam pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam ketercapaian tujuan pendidikan. Pendidikan yang berkualitas berasal dari pendidik yang berkualitas pula. Guna membentuk pendidik yang berkualitas, dibutuhkan serangkaian kegiatan manajerial yang efektif dan efisien. Dengan begitu, kebutuhan lembaga akan pendidik yang berkualitas akan terpenuhi.

Fokus pembahasan pada penelitian ini yaitu 1) Bagaimana perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. 2) Bagaimana rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. 3) Bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. 4) Bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik untuk menentukan subyek penelitian adalah teknik *purposive*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Selanjutnya, data diuji keabsahannya menggunakan triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan *member check*.

Hasil penelitian: 1) Perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: a) Sekolah melaksanakan analisis beban mengajar, b) Sekolah melakukan analisis kebutuhan guru. 2) Rekrutmen dan Seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: a) Sekolah membentuk panitia rekrutmen dan seleksi, b) Panitia rekrutmen dan seleksi melakukan analisis pekerjaan, c) Panitia menentukan sumber rekrutmen, d) Penyebaran informasi lowongan pekerjaan melalui beberapa media, e) Seleksi dilaksanakan dengan cara seleksi administrasi dan wawancara. 3) Pengembangan dan pelatihan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: a) Guru mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), b) Guru mengikuti seminar dan *workshop*, c) Guru mengikuti pelatihan (*training*) baik dilaksanakan oleh pihak internal maupun pihak eksternal. 4) Penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: a) Kepala sekolah dan jajarannya menilai kehadiran guru, b) Kepala sekolah dan jajarannya menilai pembelajaran yang dilakukan oleh guru, c) Kepala sekolah dan jajarannya menilai ketercapaian *quality assurance* masing-masing mata pelajaran, d) Kepala sekolah dan jajarannya mengevaluasi tugas tambahan yang diberikan kepada guru.

ABSTRACT

Saifan Shodiq, 2022, *“Educator Resource Management in Improving Teachers’ Performance at Islamic Junior High School An-Nur Rambipuji Jember”*. Thesis. Islamic Educational Management Department. Postgraduate Program. Islamic State University of Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor 1: Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M and Advisor 2: Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. Master

Key Words: Educator Resource Management, Teachers’ Performance

Educators as one of education elements have an important role in achieving educational goals. A quality education comes from quality educators. In order to form quality educators, it takes a series of managerial activities that are effective and efficient. That way, the institution's need for quality educators will be fulfilled.

This study focused on finding 1) How did educator resource planning improve teachers’ performance in Islamic Junior High School An-Nur Rambipuji Jember. 2) How did educator resource recruitment and selection improve teachers’ performance in Islamic Junior High School An-Nur Rambipuji Jember. 3) How did educator resource training and development improve teachers’ performance in Islamic Junior High School An-Nur Rambipuji Jember. 4) How did educator resource performance appraisal improve teachers’ performance in Islamic Junior High School An-Nur Rambipuji Jember.

This study used descriptive qualitative approach with case study as the type of the study. The researcher used purposive technique as the data collection technique. The data collection technique used in this study were observation, interview, and documentation. After collecting the data, the researcher analyzed it by using interactive model created by Miles, Huberman, and Saldana. Finally, the researcher used technical triangulation, source triangulation, and member check to examine the validity of the data.

The result: 1) Educator resource planning in improving teachers’ performance consists of: a) The school analyzes teaching load, b) The school analyzes teachers need. 2) Educator resource recruitment and selection in improving teachers’ performance consist of: a) The school makes a recruitment and selection committee, b) The committee does job analysis, c) The committee determined the source of the recruitment, d) The job vacancy information is spread through some medium, e) The selection is done by using administrative selection and interview. 3) Educator resource training and development in improving teachers’ performance consist of: a) Teachers join teachers forums, b) Teachers join seminar and workshop, c) Teachers join training held by internal and external institution. 4) Educator resource performance appraisal in improving teachers’ performance consists of: a) Principle and his staffs examine the teachers’ presence, b) Principle and his staffs examine the teachers’ teaching and learning process, c) Principle and his staffs examine the quality assurance achievement, d) Principle and his staffs evaluate additional jobs given to the teachers.

مستخلص البحث

سيفا صادق ، ٢٠٢٢ ، "إدارة موارد المعلمين في تحسين أداء المعلم بالمدرسة الإسلامية المتوسطة النور رامبي فوجي جمبر". رسالة الماجستير لدراسة العليا شعبة دراسة إدارة التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية الحكومية كياهي أحمد صديق جمبر. المشرف الأول: الدكتور الحاج صفيا ثوري الماجستير. والمشرف الثاني: الدكتور الحاج سهادي ويناطا الماجستير.

الكلمة الرئيسية: إدارة موارد المعلم ، أداء المعلم

يلعب المعلمون ، بوصفهم عنصرا واحدا من عناصر التعليم ، دورا مهما للغاية في تحقيق الأهداف التعليمية. يأتي التعليم الجيد من المعلمين الجيدين. من أجل تكوين معلمين جيدين ، هناك حاجة إلى سلسلة من الأنشطة الإدارية الفعالة والفعالة. بهذه الطريقة ، سيتم تلبية حاجة المؤسسة لمعلمين جيدين.

تركز البحث في هذه الدراسة على ١. كيف يتم تخطيط موارد المعلم في تحسين أداء المعلم بالمدرسة الإسلامية المتوسطة النور رامبي فوجي جمبر. ٢. كيف يتم توظيف واختيار موارد المعلم في تحسين أداء المعلم بالمدرسة الإسلامية المتوسطة النور رامبي فوجي جمبر. ٣. كيف يتم تدريب وتطوير موارد المعلم في تحسين أداء المعلم بالمدرسة الإسلامية المتوسطة النور رامبي فوجي جمبر. ٤. كيف يتم تقييم أداء موارد المعلم في تحسين أداء المعلم بالمدرسة الإسلامية المتوسطة النور رامبي فوجي جمبر.

استخدم هذا البحث المدخل الكيفي الوصفي بنوع البحث دراسة الحالة و اسلوب تعيين الوحدة هي عينة عمدية و طريقة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي الملاحظة و المقابلة و الوثائقية. ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام النموذج التفاعلي لـ مايلز هوبرمان سالدانا. ثم اختبار صحة البيانات باستخدام التثليث الفني وتثليث المصدر وفحص الأعضاء.

أظهرت النتائج أنه (١) عملية تخطيط موارد المعلم في تحسين أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية النور رامبي فوجي تشمل: (أ) تقوم المدارس بتحليل عبء التدريس. (ب) تجري المدارس تحليلا لاحتياجات المعلم. (٢) عملية توظيف واختيار موارد المعلمين في تحسين أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية النور رامبي فوجي تشمل: (أ) تشكل المدرسة لجنة التوظيف والاختيار ، (ب) تجري لجنة التوظيف والاختيار تحليلاً وظيفياً ، (ج) تحدد لجنة التوظيف والاختيار مصدر التوظيف ، (د) تنشر لجنة التوظيف والاختيار معلومات الوظائف الشاغرة عبر عدة وسائل ، (هـ) يتم الاختيار عن طريق الاختيار الإداري والمقابلة. (٣) عملية تدريب وتطوير موارد المعلمين في تحسين أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية النور رامبي فوجي تشمل: (أ) يتابع المعلم مداورات مدرس المادة. (ب) يحضر المعلمون الندوات وورش العمل. (ج) يشارك المعلمون في التدريب (التدريب) سواء تم تنفيذه من قبل جهات داخلية أو جهات خارجية. (٤) عملية تقييم أداء موارد المعلمين في تحسين أداء المعلمين في المدرسة الثانوية الإسلامية النور رامبي فوجي تشمل: (أ) يقوم المدير وموظفيه بتقييم حضور المعلم ، (ب) يقوم المدير وموظفيه بتقييم التعلم الذي قام به المعلم ، (ج) يقوم المدير وموظفيه بتقييم تحقيق ضمان الجودة لكل مادة ، (د) المدير وموظفيه يقوم الموظفون بتقييم المهام الإضافية الممنوحة للمعلم

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan baik dan lancar. Sholawat dan salam senantiasa turunkan kepada Rasulullah Muhammad SAW., yang telah menuntun ummatnya dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang

Terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, oleh sebab itu, penulis ucapkan terima kasih banyak teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada pihak-pihak yang terlibat dalam membantu, membimbing dan memberikan dukungan sehingga terselesaikannya Tesis ini. Ucapan ini penulis berikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM. selaku Rektor Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan ijin dan arahan yang bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi untuk terus belajar di bangku perkuliahan.
3. Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc., M.Pd.I. selaku Kepala Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan motivasi dalam penyelesaian Tesis.
4. Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M. selaku penguji utama yang telah berkenan meluangkan waktunya.

5. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan banyak ilmu arahan, dan bimbingannya, selama penyusunan tesis.
6. Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. selaku dosen pembimbing II yang banyak memberikan saran dan kritiknya guna penyusunan Tesis yang sempurna.
7. Seluruh Dosen Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama belajar di bangku perkuliahan S2.
8. Kedua orang tua tercinta, bapak Suryadi dan ibu Wiwik Sriwidaningsih serta seluruh keluarga, yang tidak henti-hentinya memberikan do'a, kasih sayang, dan dukungan dalam menempuh pendidikan, sehingga penulis mampu menyelesaikan program Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
9. Seluruh rekan-rekan seperjuangan yang tidak henti-hentunya memberi dukungan dan motivasi.

Jember, Januari 2023

Saifan Shodiq

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
E. Definisi Istilah	19
F. Sistematika Penulisan	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Kajian Teori	36
1. Manajemen Sumber Daya Pendidik.....	36
2. Kinerja Guru.....	73
C. Kerangka Konseptual.....	82

BAB III METODE PENELITIAN	83
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	83
B. Lokasi Penelitian.....	84
C. Kehadiran Peneliti.....	84
D. Subjek Penelitian	85
E. Sumber Data	86
F. Teknik Pengumpulan Data	87
G. Teknik Analisis Data	89
H. Keabsahan Data	92
I. Tahapan Penelitian	94
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	95
A. Paparan Data dan Analisis	95
1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	95
2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	101
3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	113
4. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam	

Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	123
B. Temuan Penelitian	134
BAB V PEMBAHASAN	139
A. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember	139
B. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	142
C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.....	148
D. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember	152
BAB VI PENUTUP	156
A. Kesimpulan	156
B. Saran	157
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Halaman
2.1	Proses Perencanaan SDM (R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio)	56
3.1	Model Interaktif Miles dan Huberman	92
4.1	Rapat Tahunan	98
4.2	SK Kepanitiaan Rekrutmen dan Seleksi Guru	103
4.3	Penyebaran Informasi Lowongan Melalui <i>Whatsapp Messenger</i>	108
4.4	Penyebaran Informasi Lowongan Melalui <i>social media</i>	109
4.5	Berkas Lamaran Pekerjaan.....	111
4.6	Undangan Pelaksanaan MGMP	115
4.7	Pelaksanaan MGMP.....	116
4.8	Sertifikat Keikutsertaan Webinar	118
4.9	Sertifikat Keikutsertaan <i>Workshop</i>	120
4.10	Pelatihan diluar Sekolah.....	122
4.11	<i>Upgrading</i> Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan	122
4.12	Daftar Hadir Guru	125
4.13	Instrumen Penilaian Kinerja Guru (Pembelajaran)	128
4.14	SK Tugas Tambahan	133

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Halaman
2.1	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya.....	33
4.1	Hasil Temuan Penelitian.....	135



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi Arab Latin yang merupakan hasil kesepakatan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Ḍal	ḏ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḏ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge

ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
ه	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dalam penyelenggaraan pendidikan, terdapat tiga unsur yang harus bersinergi satu sama lain. Unsur pertama adalah pemerintah yang berperan sebagai pembuat kebijakan serta menentukan arah dan tujuan pendidikan. Unsur kedua adalah lembaga pendidikan yang berperan sebagai penyedia layanan pendidikan. Unsur ketiga yaitu masyarakat yang berperan sebagai konsumen dari produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan sebagai sebuah wadah untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi yang ada pada peserta didik harus dikelola dengan baik. Sehingga, dalam pengelolaannya dibutuhkan arah tujuan yang jelas, landasan yang baik, dan transparansi dalam segala hal. Dengan kata lain, manajemen sekolah dilaksanakan untuk mengatur segala sesuatu, agar peserta didik mendapatkan apa yang ia butuhkan demi menjadi manusia yang seutuhnya.

Hal ini selaras dengan tujuan dan fungsi pendidikan nasional yang berbunyi: ¹

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Rumusan fungsi dan tujuan pendidikan nasional memberikan gambaran

¹ Sekretariat Negara RI, Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

yang luas tentang arah dan strategi pendidikan nasional yaitu membentuk manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dengan memperhatikan aspek kecerdasan dan keterampilan. Selain itu, terdapat upaya untuk menumbuhkan rasa percaya diri pendidik dan peserta didik untuk menciptakan lingkungan belajar dan mengajar yang inovatif dan kreatif.

Guna menyelenggarakan pendidikan nasional, dibutuhkan serangkaian aturan yang bisa dijadikan sebagai petunjuk dan pedoman. Setelah terbitnya UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yang kemudian diperbaharui dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 dan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang di dalamnya memuat ketentuan mengenai delapan standar, yaitu:²

- “(1) Standar Kompetensi Lulusan;
- (2) Standar Isi;
- (3) Standar Proses;
- (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
- (5) Standar Sarana dan Prasarana;
- (6) Standar Pengelolaan;
- (7) Standar Pembiayaan Pendidikan; dan
- (8) Standar Penilaian Pendidikan.”

Standar-Standar tersebut berfungsi sebagai tolok ukur mutu pendidikan sekolah dalam membentuk peserta didik yang cerdas dan beradab. Selain itu, standar-standar tersebut juga berfungsi sebagai dasar untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang berkualitas.

² Sekretariat Negara RI, Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021, Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Otonomi dalam penyelenggaraan pendidikan formal diperlukan untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang berdasar Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tata kelola tersebut dilakukan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di pendidikan dasar dan menengah, serta otonomi perguruan tinggi di pendidikan tinggi.³ Hal tersebut bermaksud bahwa, setiap lembaga pendidikan memiliki kewenangan dan kebebasan untuk menyelenggarakan pendidikan sendiri, sesuai dengan arah dan tujuannya masing-masing, namun harus selalu berpegang teguh pada Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945.

Pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusianya, atau dalam hal ini disebut pendidik. Pendidik sebagai pelaksana pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam ketercapaian tujuan pendidikan. Keberadaan pendidik sebagai penerjemahan kebijakan pemerintah dalam bentuk kurikulum kepada para konsumen pendidikan sangat diperlukan. Oleh sebab itu, pengelolaan pendidik haruslah menjadi perhatian para pemangku kebijakan dan para pimpinan, sehingga pendidik merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengelolaan inilah yang termuat dalam salah satu bidang manajemen yaitu manajemen sumber daya pendidik.

Manajemen sumber daya pendidik adalah bidang manajemen dibawah lingkup manajemen pendidikan, yang secara khusus mengkaji hubungan dan peran pendidik dalam suatu lembaga pendidikan. Dalam pelaksanaannya, manajemen sumber daya pendidik berbeda dengan ruang lingkup manajemen

³ Sekretariat Negara RI, Undang Undang Dasar No 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan, Amandemen UUD 1945.

pendidikan lainnya. Hal ini lebih disebabkan karena pendidik sebagai manusia yang memiliki akal, perasaan, dan hati nurani. Sehingga, pelaksanaannya tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik saja, tetapi juga aspek psikis.

Manajemen sumber daya pendidik juga dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik pada lembaga pendidikan sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan kontribusi atau sumbangsih terhadap tujuan lembaga, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan atau demi kemaslahatan individu, lembaga dan masyarakat.⁴ Pada prinsipnya, manajemen sumber daya pendidik mengupayakan agar setiap warga sekolah dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.⁵ Dengan demikian, manajemen sumber daya pendidik dapat digambarkan sebagai upaya untuk memanfaatkan pendidik secara efektif dan efisien tanpa melupakan hakikat pendidik sebagai manusia yang memiliki akal, perasaan, dan hati nurani untuk mencapai tujuan sekolah.

Hakikat pendidik sebagai manusia tidak bisa dilepaskan dari manajemen sumber daya pendidik. Manusia merupakan makhluk yang paling sempurna diantara makhluk ciptaan Allah yang lain. Disamping memiliki fisik yang lebih baik dari makhluk lain, manusia juga memiliki akal dan nafsu, serta hanya manusialah yang Allah berikan kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki makhluk lain. Hal ini selaras dengan hakikat manusia sebagai *Homo Religius*

⁴ Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, Tien Rafida, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Medan: LPPPI, 2019), 41.

⁵ Satrio Budiwibowo, Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018), 135.

dimana manusia adalah makhluk yang sempurna dan dengan kesempurnaannya manusia dapat berfikir, bertindak, berusaha dan bisa menentukan mana yang baik dan benar. Disisi lain manusia meyakini bahwa ia memiliki keterbatasan dan kekurangan. Mereka yakin ada kekuatan lain, yaitu Tuhan sang pencipta alam semesta.⁶

Keterangan tersebut sesuai dengan firman Allah SWT. dalam al-Qur'an yang berbunyi:⁷

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ
عَ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya:

“Dan sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam, dan Kami angkut mereka di darat dan di laut, dan Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”

Guna berinteraksi dengan manusia lainnya, manusia menempatkan dirinya sebagai makhluk sosial dimana manusia membutuhkan hubungan timbal balik dengan manusia lainnya. Dari sinilah konsep “memanusiakan manusia” muncul kepermukaan. Memanusiakan manusia merupakan tindakan memperlakukakan sesama manusia sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Memanusiakan manusia juga bisa bermakna membuat sesama manusia menjadi manusia seutuhnya. Hal ini juga berlaku pada pendidik sebagai sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. Seorang kepala sekolah sebagai

⁶ Abd. Muis Thabrani, *Pengantar dan Dimensi-Dimensi Pendidikan*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 12.

⁷ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019. 403.

pemimpin yang menentukan arah dan tujuan lembaga, harus memperlakukan bawahannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Sehingga, pada akhirnya akan terciptalah atmosfer kerja yang baik. Atmosfer kerja yang baik akan membuat para pendidik dapat melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, serta membuat tujuan lembaga lebih mudah untuk dicapai.

Untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan lembaga, semua pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan, harus melaksanakan tugas dan peranannya dengan baik. Tugas dan peran akan dilaksanakan dengan baik apabila pendidik dan tenaga kependidikan merasa aman dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, terbitlah Permendikbud No. 10 Tahun 2017 tentang perlindungan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Permendikbud tersebut menyatakan bahwa:⁸

“(1) Perlindungan merupakan upaya melindungi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang menghadapi permasalahan terkait pelaksanaan tugas. (2) Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi perlindungan: a. hukum; b. profesi; c. keselamatan dan kesehatan kerja; dan/atau d. hak atas kekayaan intelektual. (3) Perlindungan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a mencakup perlindungan terhadap: a. tindak kekerasan; b. ancaman; c. perlakuan diskriminatif; d. intimidasi; dan/atau e. perlakuan tidak adil, dari pihak peserta didik, orang tua peserta didik, Masyarakat, birokrasi, dan/atau pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan tugas sebagai Pendidik dan Tenaga Kependidikan. (4) Perlindungan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b mencakup perlindungan terhadap: a. pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; b. pemberian imbalan yang tidak wajar; c. pembatasan dalam menyampaikan pandangan; d. pelecehan terhadap profesi; dan/atau e. pembatasan atau pelarangan lain yang dapat menghambat Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam melaksanakan tugas. (5) Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c mencakup perlindungan terhadap risiko: a. gangguan keamanan kerja; b. kecelakaan kerja; c. kebakaran pada

⁸ Sekretariat Negara RI, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 10 Tahun 2017, Tentang Perlindungan Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

waktu kerja; d. bencana alam; e. kesehatan lingkungan kerja; dan/atau f. risiko lain. (6) Perlindungan hak atas kekayaan intelektual sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf d berupa perlindungan terhadap: a. hak cipta; dan/atau b. hak kekayaan industri.”

Permendikbud tersebut membuktikan bahwa pemerintah sangat peduli terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini kemudian menjadi “efek domino” dimana ketika pendidik merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, maka tujuan pendidikan akan mudah untuk dicapai.

Dalam pelaksanaan pendidikan, tugas dan peran tenaga kependidikan tidak berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar. Tenaga kependidikan memiliki tugas dan peran untuk menunjang jalannya pembelajaran dalam sebuah lembaga pendidikan. Disisi lain, tugas dan peran pendidik atau guru sangat berkaitan langsung dengan peserta didik. Tugas utama guru yaitu mendidik. Mendidik dalam hal ini terdiri dari tiga aktifitas yaitu:

- 1) Mengajar yaitu membuat peserta didik dari yang tidak tahu menjadi tahu, dalam hal ini dilambangkkn sebagai ranah kognitif.
- 2) Membimbing yaitu membuat peserta didik dari yang tidak atau kurang berperilaku baik menjadi berperilaku baik, dalam hal ini dilambangkan sebagai ranah afektif.
- 3) Melatih yaitu membuat peserta didik dari yang tidak memiliki kemampuan dan keahlian menjadi memiliki kemampuan dan keahlian, dalam hal ini dilambangkan sebagai ranah psikomotorik.

Pemaparan tersebut senada dengan penjelasan dalam peraturan perundang-undangan di mana tugas guru adalah adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik

pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁹ Dengan demikian, seorang guru haruslah orang yang memiliki keahlian dibidangnya, sehingga ilmu yang disampaikan tidak menyesatkan dan membingungkan peserta didik. Pesan tersebut terkandung dalam firman Allah SWT, yaitu pada surat An-Nisa' ayat 58, yang berbunyi:¹⁰

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

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Berdasarkan ayat al-Qur'an tersebut, dapat dipahami bahwa, seorang guru memiliki kewajiban untuk menyampaikan ilmunya kepada yang berhak menerimanya yaitu peserta didik. Selain itu, seorang guru tidak boleh membedakan peserta didik berdasarkan latar belakang yang dimilikinya, karena pada dasarnya, pendidikan mengajarkan kesetaraan. Kesetaraan yang dimaksud adalah semua manusia sama di mata Tuhan, yang membedakan satu dengan yang lain hanyalah ketakwaan. Dengan demikian, seorang guru tidak hanya seseorang yang ahli di bidangnya (pembelajaran), tetapi juga harus memiliki sifat yang adil dan bijaksana.

⁹ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

¹⁰ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, 118.

Ayat al-Qur'an di atas diperkuat oleh Hadist Nabi Muhammad SAW.

Yang berbunyi:¹¹

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا
ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ
الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya:

Dari Abu Hurairah radhilayyahu'anhu mengatakan; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; bagaimana maksud amanat disia-siakan? Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu." (HR. Bukhari)

Menurut hadist tersebut, dikatakan bahwa jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka kehancuran akan datang. Tentu saja hal ini juga berlaku pada guru. Jika guru yang dipekerjakan bukanlah orang yang ahli dibidangnya, maka segala urusan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Hal inilah yang kemudian akan menghambat ketercapaian tujuan lembaga.

Selain tugas utamanya sebagai pendidik, guru juga sering dicitrakan memiliki peran ganda yang dikenal sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dinamisator, evaluator, dan fasilitator*.¹² Hal tersebut bermakna bahwa di sekolah guru tidak hanya berkewajiban untuk mengajar saja, tetapi lebih daripada itu, guru juga harus melaksanakan kewajiban lainnya yang terkait dengan profesinya. Oleh sebab itu, pengembangan

¹¹ Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail, *Ensiklopedia Hadits; Shahih al-Bukhari I*, Terj. Masyhar dan Muhammad Suhadi, (Jakarta: Almahira, 2011), Cet I.

¹² Ahmad Sopian, Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan, (RAUDHAH: Jurnal Tarbiyah Islamiyah Volume 1 Nomor 1 Edisi Juni 2016 P-ISSN: 2541-3686)

kompetensi guru merupakan sebuah kegiatan yang wajib diselenggarakan guna membentuk guru untuk menjadi individu yang kompeten.

Secara filosofis, hal diatas sesuai dengan semboyan Ki Hajar Dewantara yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo* yang diinterpretasikan bahwa guru adalah teladan.¹³ Hal tersebut bermakna bahwa guru merupakan sosok yang dicontoh oleh siswa-siswanya. Jika guru memiliki perilaku yang baik maka siswa pun akan berperilaku demikian, begitupun juga sebaliknya. Oleh karena itu, guru dalam hal ini harus terus berusaha untuk terus berperilaku dan mengutamakan kebaikan baik didalam maupun diluar sekolah.

Yang kedua yaitu, *Ing Madyo Mangun Karso* yang diinterpretasikan bahwa guru jika berada ditengah dapat memberikan ide dan semangat.¹⁴ Hal ini dapat dimaknai bahwa guru harus selalu mendampingi siswa dalam proses pengembangan diri, baik itu secara intelektual, emosional, maupun secara sosial. Guru harus selalu memotivasi siswa untuk terus maju dalam upaya peningkatan kemampuannya demi mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Yang terakhir yaitu, *Tut Wuri Handayani* yang diinterpretasikan bahwa guru berperan sebagai pembangun, penyemangat, pendorong.¹⁵ Hal ini dapat dipahami bahwa guru harus mampu mendorong siswa untuk mencapai potensi maksimalnya. Selain itu, guru harus juga bisa membangkitkan gairah dan

¹³ Alaika M. B. K. P. S., Imam Fawaid, Dewi Zulaicho, Ilmi Zahrotin F. A. H, Rekonstruksi Makna Semboyan Ki Hajar Dewantara Dalam Praktik Pendidikan Islam, (El-Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam, Volume 11 Nomor 1 (2021) ISSN (P): 2087-4820 ISSN (E): 2579-8995 DOI: <https://doi.org/10.54180/elbanat.2021.11.1.37-51>).

¹⁴ Alaika M. B. K. P. S., Imam Fawaid, Dewi Zulaicho, Ilmi Zahrotin F. A. H, Rekonstruksi Makna Semboyan Ki Hajar Dewantara Dalam Praktik Pendidikan Islam...

¹⁵ Alaika M. B. K. P. S., Imam Fawaid, Dewi Zulaicho, Ilmi Zahrotin F. A. H, Rekonstruksi Makna Semboyan Ki Hajar Dewantara Dalam Praktik Pendidikan Islam...

keaktivitas siswa dalam pembelajaran melalui penggunaan metode dan media yang menarik.

Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa menjadi guru bukanlah hal yang mudah. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Masa depan peserta didik ada di tangan guru. Maka dari itu, profesi guru bukanlah profesi yang sembarangan. Profesi ini membutuhkan profesionalisme tinggi. Ironisnya, tidak semua guru profesional. Masih banyak ditemukan guru-guru yang tidak berkualitas dan jauh dari standar kompetensi. Baik kompetensi pedagogiknya, maupun kompetensi kepribadiannya. Masih banyak guru yang tidak mampu mengajar dengan baik, strategi mengajar tidak bervariasi, metode yang membosankan, media yang minim, dan lain sebagainya.¹⁶ Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru harus terus dilakukan untuk membentuk guru menjadi guru yang profesional.

Professionalisme tidak bisa dilepaskan dari profesi guru. Guru merupakan sebuah profesi yang membutuhkan kemampuan khusus, sehingga guru dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi. Professionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu dari keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencarian seseorang.¹⁷ Pada diri guru, profesionalisme berkaitan dengan kemauan dan komitmen guru untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tuntutan profesi. Semakin tinggi profesionalisme yang dimiliki seorang guru, maka semakin tinggi pula kemauan dan komitmen guru

¹⁶ <https://www.rikaariyani.com/2021/03/penyebab-rendahnya-profesionalisme-guru.html> (diunduh 15 November 2022)

¹⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2017), 1.

tersebut untuk menghasilkan kinerja yang lebih efektif.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan guru yang dapat diukur baik secara kualitas maupun kuantitas. Namun, hasil yang dimaksud bukanlah hasil yang didapatkan dalam sekejap, karena sejatinya kinerja adalah proses yang berkesinambungan dari segala tindakan yang diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁸ Guru yang memiliki kinerja yang efektif akan cenderung mengeluarkan kemampuan semaksimal mungkin untuk kemajuan lembaga. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru harus selalu diupayakan dengan memperbaiki dan mengembangkan sistem dan pola manajemen sumber daya pendidik di lembaga untuk menghasilkan kinerja guru yang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Guru sebagai aktor utama dalam menerjemahkan isi dan tujuan kurikulum kepada siswa dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Buford dan Bedeian dalam Winoto menyatakan bahwa setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran dalam organisasi.¹⁹ Kemampuan terkait dengan kompetensi yang harus dimiliki guru. Kompetensi yang dimaksud yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.²⁰ Selanjutnya, motivasi berkaitan dengan jumlah kekuatan/dorongan, baik yang bersifat internal (dari

¹⁸ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai : Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja*, (Malang: MNC, 2016), 88.

¹⁹ Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Bildung, 2020), 108.

²⁰ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen.

dalam diri) maupun eksternal (dari luar diri), yang membuat individu melakukan suatu perilaku. Sedangkan, kejelasan peran dalam organisasi berkaitan dengan kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan *Job Description* yang diberikan. Ketiga faktor tersebut harus selalu diperhatikan oleh kepala sekolah untuk menjamin para guru memiliki kinerja yang efektif dan efisien.

Kendati demikian, seorang guru yang memiliki kemampuan kompetensi yang baik, belum tentu memiliki kinerja yang baik, karena kinerja guru tidak semata diperoleh melalui kemampuan kompetensi, tetapi kinerja guru juga berkaitan dengan kemampuan memotivasi diri untuk menunaikan tugas dengan baik dan memotivasi diri untuk terus berkembang.²¹ Hal ini bermakna bahwa kinerja guru merupakan sebuah produk dari penggabungan berbagai aspek diatas, dimana tidak memiliki salah satunya dapat berakibat pada kinerja yang kurang maksimal.

Selain ketiga faktor tersebut, faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja guru adalah komitmen. Komitmen merupakan suatu gambaran kesetiaan atau loyalitas guru terhadap profesi guru dan lembaga pendidikan tempat guru tersebut bekerja.²² Komitmen diperoleh dari kesepakatan atau perjanjian baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis antara guru dan lembaga. Komitmen merupakan sangat terkait dengan kepuasan kerja sehingga masing-masing guru akan memiliki tingkat komitmen yang berbeda. Guru yang memiliki komitmen yang tinggi akan cenderung melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik

²¹ Abd. Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 15.

²² Abd. Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, 96.

sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula. Begitupun juga sebaliknya, guru yang memiliki komitmen yang rendah akan cenderung menghasilkan kinerja yang kurang baik juga.

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan, manajemen sumber daya pendidik menjadi salah satu prosedur yang harus dilaksanakan untuk memastikan bahwa pendidik memiliki satu tujuan yang sama dalam mencapai tujuan lembaga. Manajemen sumber daya pendidik tidak hanya dilaksanakan di sekolah negeri saja tetapi juga di sekolah swasta. Salah satu sekolah swasta tersebut adalah Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji. Gambaran lembaga ini dipaparkan oleh kepala sekolah yaitu:²³

“Lembaga ini beralamatkan di Jl. Argopuro No. 47, Desa Rambigundam, Kec. Rambipuji. Sekolah ini merupakan sekolah islam dibawah naungan Yayasan An-Nur Haji alwi yang berhaluan Ahlussunnah wal Jama'ah (ASWAJA). Yayasan menanungi empat lembaga di dalamnya yaitu Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Madrasah Aliyah, dan SMP Islam.

Pada observasi awal, ditemukan beberapa fakta yaitu lembaga tersebut merupakan lembaga swasta yang memiliki keunikan dimana mayoritas guru atau pendidik memiliki masa pengabdian diatas 5 tahun.²⁴ Hal ini menjadi keunikan tersendiri karena, walaupun lembaga tersebut memiliki kekurangan diberbagai bidang, seperti di sarana prasarana, bahan ajar, dan kompensasi, namun, lebih dari setengah dari guru yang masih mengajar, merupakan guru yang telah memiliki masa pengabdian lebih dari 5 tahun. Hal itu bermakna bahwa, guru-guru SMP Islam An-Nur Rambipuji cukup memiliki motivasi dan komitmen

²³ Imam Gozali, *Wawancara*, Jember, 11 Oktober 2021

²⁴ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, 12 Oktober 2021

yang cukup tinggi.

Dalam proses rekrutmen dan seleksi guru, lembaga tersebut lebih mengutamakan untuk menggunakan sistem regenerasi. Hal ini dijelaskann oleh kepala sekolah yaitu:²⁵

“Yayasan mendorong lulusan yang diaggap memiliki kemampuan untuk melanjutkan pendidikan, dan selanjutnya digunakan sebagai sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan setelah selesai pendidikan.”

Dengan kata lain, lembaga lebih mendahulukan produk sendiri untuk mengabdikan di lembaga, baik sebagai pendidik maupun sebagai tenaga kependidikan. Dari fakta tersebut juga ditemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berasal dari internal maupun eksternal Yayasan.

Selanjutnya, Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji merupakan lembaga Pendidikan yang cukup diminati. Hal ini terbukti dari peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya. Walaupun, lembaga ini belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai, namun, antusiasme warga sekitar untuk menyekolahkan putra-putrinya di lembaga ini cukup tinggi.²⁶ Fakta tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan motivasi kerja guru tinggi.

Dalam hal kinerja, Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji memiliki indikator-indikator penilaian kinerja antara lain, kehadiran, proses pembelajaran, *quality assurance* (jaminan mutu), dan tugas tambahan. Guru-guru lembaga ini cukup memilki kinerja yang baik. Hal tersebut dibuktikan oleh daftar hadir guru dimana kehadiran guru mencapai angka 90 %. Dalam hal

²⁵ Imam Gozali, Wawancara...

²⁶ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji ...

proses pembelajaran, lembaga ini menerapkan pembelajaran yang berbasis kurikulum 2013, dan juga menerapkan kurikulum khas pesantren. Selanjutnya, masing-masing guru mampu membuat dan mempertanggung jawabkan *quality assurance* atau jaminan mutu yang merupakan tolok ukur ketercapaian tujuan pembelajaran. Dalam hal tugas tambahan, guru-guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji telah melaksanakan tugas tambahan seperti wali kelas dan wakil kepala sekolah dengan efektif dan efisien.

Disisi lain, meskipun terdapat berbagai kekurangan dalam segala hal, namun, siswa-siswa masih mampu untuk bersaing diberbagai ajang perlombaan. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah yaitu:²⁷

“Walaupun kondisi sekolah kami seperti ini, kami tetap mendorong anak didik kami untuk mengeluarkan potensi terbaiknya sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan prestasi. Karena sekolah kami berbasis pondok pesantren, jadi prestasi yang dihasilkan anak didik kami lebih banyak tentang prestasi keagamaan. Namun, kedepannya kita menargetkan untuk mendapatkan prestasi di bidang pelaran umum juga, karena ini merupakan *quality assurance* yang harus dipenuhi oleh semua guru”

Pemaparan tersebut bermakna bahwa kurangnya fasilitas yang menunjang pembelajaran sama sekali tidak menjadi halangan bagi peserta didik untuk berprestasi. Pendidik dalam hal ini tentu saja memiliki tugas yang cukup berat untuk memaksimalkan bakat dan minat peserta didik. Namun, dengan kolaborasi yang baik antara pendidik dan peserta didik, tujuan yang diinginkan lebih mudah untuk dicapai.

²⁷ Imam Gozali, Wawancara...

Dari beberapa uraian yang telah disajikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.**”

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal-hal ataupun indikator-indikator yang akan akan teliti secara detil. Adapun fokus penelitian pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?
2. Bagaimana rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?
3. Bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?
4. Bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?

C. Tujuan

Tujuan penelitian merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam sebuah penelitian. Berdasarkan fokus penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur

Rambipuji Jember.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

D. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yaitu, manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Secara teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu pengetahuan baru yang dapat dijadikan sebagai kajian ilmu pengetahuan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran tentang implementasi manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Secara praktis

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi tiga pihak yaitu, peneliti sendiri, kepala sekolah, dan pembuat kebijakan.

- a. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan gambaran mengenai manajemen sumber daya pendidik dimana peneliti juga merupakan pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan. Sehingga, secara praktis hasil penelitian dapat digunakan dan diaplikasikan di lembaga pendidikan dimana peneliti mengabdikan.
- b. Bagi kepala sekolah, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman tentang manajemen sumber daya pendidik, sehingga kepala sekolah dapat menerapkannya untuk meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi pembuat kebijakan, yang dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan, penelitian ini bermanfaat sebagai acuan dalam pengambilan keputusan terkait dengan manajemen sumber daya pendidik khususnya disekolah swasta.

E. Definisi Istilah

Judul penelitian dapat memberikan gambaran awal tentang isi dari penelitian itu sendiri. Oleh sebab itu, judul penelitian harus mudah dimengerti oleh pembacanya. Guna menghindari kesalahpahaman, maka diperjelas dan dipertegas judul tersebut dengan membatasi istilah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Pendidik

Manajemen sumber daya pendidik merupakan kegiatan mengelola dan mendayagunakan pendidik sesuai dengan tugas dan fungsinya, serta kompetensi yang dimiliki, untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang diharapkan.

2. Peningkatan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja guru merupakan segala cara dan upaya memaksimalkan hasil kerja seorang guru selama periode tertentu, baik berupa tampilan fisik maupun gagasan, yang dapat diukur dan dinilai menggunakan standar-standar yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Berdasarkan definisi istilah tersebut, yang dimaksud dengan manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru adalah kegiatan mengelola dan mendayagunaan guru untuk memaksimalkan hasil kerja selama periode tertentu, baik berupa tampilan fisik maupun gagasan, yang dapat diukur dan dinilai menggunakan standar-standar yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

F. Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun secara sistematis dan terperinci yang bertujuan untuk mempermudah pembaca memahami isinya. Tesis ini terdiri dari enam bab yaitu; Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Pemaparan Data, Pembahasan, dan Penutup. Berikut penjelasan secara singkat mengenai masing-masing bab:

Bab satu yaitu pendahuluan, yang terdiri atas: Konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan. Pada bab ini, dipaparkan hal-hal yang menjadi landasan dilakukannya penelitian ini. Selain itu, juga dijelaskan mengenai hal-hal yang menjadi keunikan yang kemudian melatar-belakangi penelitian ini.

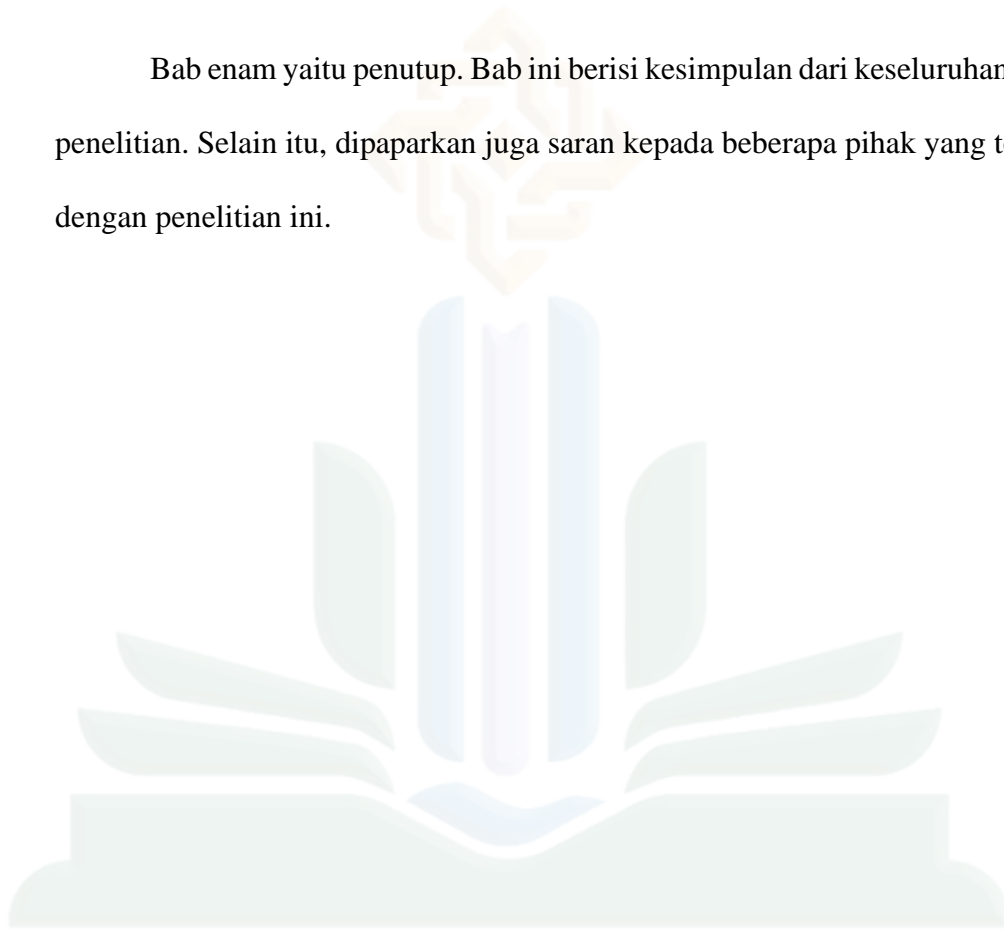
Bab dua yaitu kajian pustaka, yang memuat kajian literatur mengenai manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, dipaparkan juga mengenai beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Bab tiga yaitu metode penelitian. Pada bagian ini, dipaparkan tentang jenis dan pendekatan penelitian, waktu dan tempat penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab empat yaitu paparan data dan analisis. Pada bab ini, dipaparkan data yang diperoleh di lapangan, yang merupakan jawaban dari fokus penelitian yaitu tentang manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

Bab lima yaitu pembahasan. Pada bab ini, dibahas dan dijelaskan hasil data yang diperoleh dan kemudian diperkuat dengan teori ahli. Selain itu, pada bab ini juga dijelaskan juga apakah manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji benar-benar dapat meningkatkan kinerja guru.

Bab enam yaitu penutup. Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian. Selain itu, dipaparkan juga saran kepada beberapa pihak yang terkait dengan penelitian ini.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dalam sebuah penelitian, dibutuhkan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan untuk mempermudah dalam memahami konsep penelitiannya. Selain itu, hasil penelitiannya juga bisa digunakan sebagai gambaran tentang hasil yang mungkin akan didapatkan dalam penelitian kali ini. Adapun beberapa studi yang memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi yang dilakukan oleh Bambang Soepeno, (2016) dkk. yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sejarah Di MAN Pajajaran Kabupaten Probolinggo”. Hasil dari penelitian ini adalah: 1) Perencanaan sumber daya manusia khususnya dalam hal ini adalah guru sejarah di MAN Pajajaran dalam pembuatannya di mulai dari proses rekrutmen, penempatan hingga perencanaan pelatihan dan pengembangannya. 2) Pengorganisasian sumber daya yang dilakukan oleh kepala sekolah MAN Pajajaran adalah pengorganisasian sumber daya manusia yang memiliki tugas dan fungsinya masing-masing dan dengan di dukung oleh adanya sumber daya non manusia yang mendukung pelaksanaan tugas dari sumber daya manusia ini sehingga akan membantu guru sejarah untuk meningkatkan profesionalismenya. 3) Kepala sekolah dalam fungsi penggerakan sumber daya manusia yang

dilakukannya ini dapat meningkatkan profesionalisme guru sejarah. 4) Pengendalian kinerja guru adalah salah satu faktor yang amat penting untuk dilakukan oleh sekolah. Dari sekian banyak tugas guru, ada tiga kemampuan pokok yang dituntut dari guru dalam kegiatan belajar mengajar yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.²⁸

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa fokus penelitian yaitu implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalisme guru sejarah. Hal tersebutlah yang menjadi pembeda dengan penelitian yang peneliti lakukan. Namun, persamaan terletak pada variabelnya yaitu manajemen sumber daya manusia, dan metode penelitiannya yang menggunakan pendekatan kualitatif.

2. Studi yang dilakukan oleh Sonin (2015) yang berjudul “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MTs Negeri Sekayu”. Hasil analisis menyebutkan bahwa implementasi manajemen SDM dalam MBM di MTs Negeri Sekayu telah terlaksana dengan baik, karena ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang diteliti, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, pendisiplinan dan pemutusan hubungan kerja semuanya sudah terlaksana dengan baik. Kemudian implikasi implementasi

²⁸ Bambang Soepeno, Sumarno dan Nanin Handayani, Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sejarah Di MAN Pajarakan Kabupaten Probolinggo, (Jurnal Pendidikan dan Humaniora, Vol. 53. No.1 September 2016).

manajemen SDM di MTs. Negeri Sekayu berdampak baik terhadap motivasi kerja guru, dimana motivasi guru tergolong cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan komitmen dan loyalitas guru dalam melakukan pekerjaannya, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, kepuasan kerja guru, terjalinnya hubungan interpersonal yang baik, dan kedisiplinan yang cukup baik. Selain itu, para guru memiliki keinginan untuk terus berkembang dan berprestasi.²⁹

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa peneliti fokus kepada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Hal tersebutlah yang menjadi pembeda dengan penelitian yang peneliti lakukan. Namun, persamaan terletak pada variabelnya yaitu manajemen sumber daya manusia, dan metode penelitiannya yang menggunakan pendekatan kualitatif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmi Pita (2017) yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: SDM dapat dikategorikan baik atau memadai baik kuantitas maupun kualitas. Kinerja guru cukup baik, baik dalam kegiatan - kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Implementasi manajemen sumber daya manusia oleh Kepala Sekolah dilaksanakan dengan baik terutama dalam hal; penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja menggunakan penilaian kualitatif dan kuantitatif, serta

²⁹ Sonin, Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Berbasis Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MTs Negeri Sekayu, (Jurnal Istinbath/No.15/Th. XIV/Juni/2015/1-19).

kompensasi/pemberian honor insentif sesuai tugas, beban kerja dan kegiatan guru.³⁰

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa persamaan, mulai dari dua variabel yang sama yaitu manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru, dan juga metode penelitian. Namun, perbedaan terletak pada lokasi penelitian karena pada penelitian tersebut, lokasi penelitian terletak pada SD unggulan, dimana sangat memungkinkan bahwa seluruh proses manajerial telah berjalan dengan baik.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dindin (2020) yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja Guru”. Hasil penelitian ini adalah Kepala sekolah di SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu berperan sebagai seorang manager, kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi kepada guru-guru agar mampu meningkatkan kinerjanya serta memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan keprofesionalannya dengan melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan-kegiatan di sekolah. Kepala sekolah juga melaksanakan pengawasan dan pengendalian dalam proses pembelajaran secara rutin, sertamampu berkomunikasi dengan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah juga mampu menciptakan suasana yang kondusif, kekeluargaan, keamanan, ketertiban dan kedisiplinan diantara seluruh warga sekolah sehingga proses

³⁰ Rahmi Pita, Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar, (Tesis, UIN Alauddin Makassar, 2017).

belajar mengajar berjalan dengan nyaman.³¹

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa persamaan hanya terletak pada satu komponen saja yaitu kinerja guru dan metode penelitian. Namun, perbedaannya terletak pada variabel yang digunakan yaitu tentang kepemimpinan kepala sekolah.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Sunarso (2020) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Guru di SMK Ma’arif NU 1 Kembaran Banyumas. Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan: (1) Perencanaan SDM yang dilakukan dengan menganalisis volume dan beban pekerjaan, kemudian menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh sekolah. (2) Rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia dibagi menjadi 2 yaitu dari sumber internal maupun eksternal. (3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu *On The Job Training* (Pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja) dan *Off The Job Training* (Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja). (4) Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi tahunan, dimana evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.³²

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa peneliti fokus kepada manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu guru.

³¹ Dindin, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja Guru, (Eduka : Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis, Vol. 5 No. 1 Tahun 2020).

³² Sunarso, A. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Guru di SMK Ma’arif Nu 1 Kembaran Banyumas. (Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam, Tahun 2020), 5(1), 105-154. <https://doi.org/10.33507/ar-rihlah.v5i1.204>

Hal tersebutlah yang menjadi pembeda dengan penelitian yang peneliti lakukan. Namun, persamaan terletak pada variabelnya yaitu manajemen sumber daya manusia, dan metode penelitiannya yang menggunakan pendekatan kualitatif.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Khoiron (2021) yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu Di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: a) Perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan berdasarkan kepada kebutuhan yang harus dipenuhi dalam mengantisipasi kekurangan dari setiap personil guru; b) rekrutmen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan menitik beratkan hanya pada kualifikasi Strata 1 (S-1); c) Rekrutmen sumber daya manusia (SDM) dilakukan untuk meningkatkan sejumlah tenaga kerja yang direkrut dengan biaya yang minim dan juga untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan; d) Penempatan sumber daya manusia (SDM) dilakukan jika ada kekosongan bidang studi tertentu. 2) Faktor pendorong dan penghambat manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru yaitu; a). Besarnya dukungan dari wali murid, siswa, dan kepala sekolah terhadap keberadaan lembaga; b) kerjasama sekolah dengan lembaga lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan; c) Adanya program pelatihan yang diharapkan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja guru. Sedangkan yang menjadi faktor

penghambatnya adalah: a) Adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya (tenaga pendidik); b) Pendidikan dan pelatihan guru dirasa kurang maksimal; c) Kesibukan pengurus yang membuat seluruh tugas tidak terselesaikan dengan baik.³³

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini merupakan penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Perbedaan utamanya terletak pada lokasi penelitian, dimana keunikan yang dimiliki oleh sekolah tersebut berbeda dengan sekolah yang peneliti jadikan sebagai lokasi penelitian.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Delliyanoor (2020) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Di MTSN 2 Kota Palangka Raya. Hasil penelitian: (1) Perencanaan guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya diawali dengan analisis kebutuhan, untuk mengetahui dan merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di madrasah yang akan datang. (2) Rekrutmen guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilaksanakan dalam beberapa tahap yaitu: a) melihat formasi yang kosong, b) mengumumkan rekrutmen melalui forum guru setempat c) memanggil calon guru yang menyampaikan lamaran. d) melakukan wawancara, dan e) penerimaan dan penempatan. (3) Pengembangan SDM dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan

³³ Khoiron, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu Di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru, (Tesis, UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2021).

dengan On The Job Training seperti pelatihan dan latihan instruktur pekerjaan, dan Off The Job Training seperti pendidikan, workshop, dan MGMP. (4) Penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilaksanakan dengan menggunakan evaluasi dan supervisi.³⁴

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa peneliti fokus kepada manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru. Hal tersebutlah yang menjadi pembeda dengan penelitian yang peneliti lakukan. Namun, persamaan terletak pada variabelnya yaitu manajemen sumber daya manusia, dan metode penelitiannya yang menggunakan pendekatan kualitatif.

8. Penelitian yang dilakukan oleh S. Nazneen Waseem dkk. yang berjudul *“Impact of Human Resource Management Practices on Teachers’ Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices”*. *The findings of the research confirm that all HR practices included in the model except the evaluation in our study which is a significant predictor of teachers’ performance. Thus, the contribution of this study for academics and practitioners is that HRM practices in educational sector will affect teachers’ performance through HRM outcomes to increase the excellence of teachers as well as the overall quality of education.*³⁵

³⁴ Delliyanoor, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Di MTSN 2 Kota Palangka Raya, (Tesis, IAIN Palangka Raya, 2020).

³⁵ S. Nazneen Waseem, et. al., Impact of Human Resource Management Practices on Teachers’ Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices, (Journal of Education and Social Sciences, Vol. 1(2): 31-55, 2013).

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa fokus penelitian yaitu pada monitoring guru. Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu komponennya yaitu kinerja guru.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Arop Festus O. dkk. yang berjudul “*Human Resource Management and Teachers’ Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State, Nigeria. Findings from the study revealed that there is significant relationship respectively between principals’ interpersonal relationship ($r=0.364$, $p<.05$), teachers’ participation in decision-making ($r=0.624$, $p<.05$) and principals’ delegation of responsibilities ($r = 0.538$, $p<.05$) with teachers’ job performance in secondary schools. Based on these findings it was recommended among others that; principals should ensure that they create a conducive school climate by building a sound interpersonal relationship with teachers in order to improve their job performance; teachers should be actively involved in making certain decisions for the school especially those within their jurisdiction in order to foster unity and cooperation in the implementation of such decisions.*”³⁶

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat persamaan yaitu pada fokus penelitian, manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru. Hal yang membedakan dengan penelitian ini adalah lokasi

³⁶ Arop Festus O. et. al., Human Resource Management and Teachers’ Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State, Nigeria, (International Journal of Social Sciences and Management Research, Vol. 5 No. 2, 2019).

penelitian yaitu di Nigeria, dan metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Dolores Mensah Hervie dan Ernest Christian Winful yang berjudul “*Enhancing Teachers’ Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School)*”. *The findings of the study revealed that, poor performance of teachers was due to lack of frequent in-service training, lack of teaching and learning materials, lack of incentives and motivation, and improper supervision. It is therefore, recommended that Ghana Education Service should improve upon its in-service training and development policy to be consistent with the needs of teachers. More so, periodic learning needs assessments should be conducted before training programmes are designed for teachers. Finally, the Teachers’ Education Division of Ghana Education Service should be resourced to enable it organize more and regular in-service training programmes for teachers. Finally, teachers should be given the necessary motivation to boost their morale to give off their best performance.*³⁷

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa fokus penelitian yaitu pada pengembangan guru. Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu terletak pada salah satu komponennya yaitu pada peningkatan kinerja guru.

³⁷ Dolores Mensah Hervie¹, Ernest Christian Winful, *Enhancing Teachers’ Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School)*, (Journal of Human Resource Management. Vol. 6, No. 1, 2018), pp. 1-8. doi: 10.11648/j.jhrm.20180601.11.

Untuk mempermudah memahami penelitian-penelitian tersebut, maka dipaparkan perbedaan dan persamaan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Bambang Soepeno, Sumarno dan Nanin Handayani (2016)	Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sejarah Di MAN Pajajaran Kabupaten Probolinggo	- Meneiti tentang manajemen sumber daya manusia. - Metode penelitian kualitatif.	- Penelitian berfokus kepada profesionalisme guru sejarah. - Penelitian dilaksanakan di MAN Pajajaran Probolinggo.
2	Sonin (2015)	Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Berbasis Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MTs Negeri Sekayu	- Meneiti tentang manajemen sumber daya manusia.	- Penelitian berfokus kepada motivasi kerja guru. - Penelitian dilaksanakan di MTSN Sekayu. - Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif.
3	Rahmi Pita (2017)	Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam	- Meneiti tentang manajemen sumber daya manusia - Metode penelitian	- Penelitian dilaksanakan di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota

		Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar	kualitatif. - Fokus penelitian yaitu peningkatan kinerja guru	Makassar dimana lembaga tersebut merupakan sekolah favorit. - Fokus Penelitian yaitu: penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi.
4	Dindin (2020)	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja Guru	- Meneiti tentang kinerja guru - Metode penelitian kualitatif.	- Fokus penelitian yaitu: motivasi, disiplin kerja, dan kinerja guru. - Penelitian dilaksanakan di SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan
5	Agus Sunarso (2020)	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Guru di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas	- Meneiti tentang manajemen sumber daya manusia. - Metode penelitian kualitatif.	- Fokus kepada mutu guru -Lokasi penelitian di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas
6	Khoiron (2021)	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu	- Meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru - Metode penelitian kualitatif.	- Lokasi penelitian di SMP Islam Terpadu Di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru

		Di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru		
7	Dellyannoor (2020)	Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Di MTSN 2 Kota Palangka Raya.	- Meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru - Metode penelitian kualitatif	- Penelitian berfokus pada profesionalitas guru - Lokasi penelitian di MTSN 2 Kota Palangka Raya
8	S.Nazneen Waseem, Reema Farooghi, Sahar Afshan (2013)	<i>Impact of Human Resource Management Practices on Teachers' Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices</i>	- Meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru	- Penelitian berfokus pada monitoring - Menggunakan metode Kuantitatif - Lokasi penelitian di Karachi, Pakistan
9	Arop Festus O., Owan Valentine J., Madukwe Esther C. (2019)	<i>Human Resource Management and Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State,</i>	- Meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru	- Menggunakan metode Kuantitatif - Lokasi penelitian di Nigeria

		<i>Nigeria</i>		
10	Dolores Mensah Hervie, Ernest Christian Winful (2018)	<i>Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School)</i>	- Meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru	- Fokus pada pelatihan dan pengembangan - Menggunakan metode penelitian Kuantitatif - Lokasi Penelitian di Ghana

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di atas, dapat disimpulkan bahwa, masih belum ada yang mengkaji terkait dengan Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Sumber Daya Pendidik

a) Terminologi Manajemen Sumber Daya Pendidik

Manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan berasal dari serangkaian kata yang mengandung satu kesatuan arti. Serangkaian kata tersebut dapat dibagi menjadi 2 kelompok kata yaitu “manajemen” dan “sumber daya pendidik”. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur atau mengelola. Istilah mengatur sendiri juga disebutkan dalam al-Qur’an yaitu *dabbara* (mengatur) dimana Allah

sebagai Tuhan dari semua makhluk, mengatur seluruh hal di alam semesta ini. Ayat tersebut adalah:³⁸

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّوْنَ

Artinya:

“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Ayat tersebut menggambarkan bahwa Allah SWT. lah sebaik-baiknya pengatur alam semesta. Tidak ada satu hal kecil pun yang luput dari kuasa dan kehendak Allah SWT. Semua telah Allah atur dan rancang sedemikian rupa semata-mata untuk makhluknya.

Selain itu, para ahli memiliki pandangan yang cukup beragam mengenai definisi manajemen itu sendiri. Namun, secara umum, Manajemen dapat diartikan sebagai proses pengelolaan terhadap suatu pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil demi mencapai tujuan-tujuan dengan cara melibatkan orang lain.³⁹ Pendapat lain menyebutkan bahwa, manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain demi mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai apabila dilaksanakan oleh satu orang saja.⁴⁰ Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa,

³⁸ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, 598.

³⁹ Muh. Hambali, Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 18.

⁴⁰ Ahmad Khori, *Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam*, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017), 132.

manajemen menekankan kepada pemanfaatan sumber daya manusia yang ada demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat para ahli di atas menyebutkan bahwa manajemen tidak bisa dilepaskan dari sumber daya manusia (SDM). Hal ini juga terjadi pada manajemen berbasis sekolah, dimana pendidik atau guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi objek manajemen itu sendiri. Werther dan Davis dalam Marjuni mendefinisikan sumber daya manusia sebagai personalia yang mampu, siap, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi.⁴¹ Secara lebih luas sumber daya manusia adalah sekumpulan orang dalam sebuah lembaga yang mampu menciptakan nilai komparatif, kompetitif, generative, dan inovatif dengan menggunakan energi tertinggi mereka, seperti inteligensi, kreativitas, dan imajinasi.⁴² Dari pemaparan tersebut dapat dikatakan bahwa, sumber daya manusia atau sumber daya pendidik merupakan unsur utama dalam manajemen berbasis sekolah. Sekolah tanpa adanya sumber daya pendidik dan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Pendidik merupakan motor penggerak seluruh proses yang ada pada lembaga pendidikan.

Istilah manajemen sumber daya pendidik mengikuti konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang telah banyak dijabarkan oleh para ahli. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Amstrong menjelaskan bahwa, "*Human Resource Management can be described as a strategic, integrated and coherent approach to the*

⁴¹ Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: SAH Media, 2015), 5-6.

⁴² Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7.

employment, development and well-being of the people working in organizations”, yang artinya adalah manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi.⁴³

2. Dessler menyatakan bahwa, “*Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”, yang berarti manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan mereka.⁴⁴
3. Mondy dan Martocchio menjelaskan bahwa, “*Human Resource Management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives*” yang berarti bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴⁵
4. Panggabean mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai suatu prosedur yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leadership*)

⁴³ Michael Armstrong, *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, (Philadelphia: Kogan Page, 2010), 8.

⁴⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management: 13th Edition*, (Florida: Pearson, 2013), Hal. 4.

⁴⁵ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management: Fourteenth Edition (Global Edition)*, (Edinburgh: Pearson, 2016), 25.

dan pengendalian (*controlling*) kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja demi mencapai tujuan bersama.⁴⁶

Manajemen sumber daya pendidik sebagai sebuah sarana dalam mengelola guru dipandang penting untuk dilaksanakan. Hal ini lebih disebabkan karena manajemen sumber daya pendidik mencakup seluruh kegiatan yang melibatkan sumber daya pendidik, dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Manajemen sumber daya pendidik merupakan proses pemanfaatan pendidik dalam suatu organisasi dengan menggunakan strategi tertentu untuk mencapai tujuan lembaga.
- b) Manajemen sumber daya pendidik merupakan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja.
- c) Manajemen sumber daya pendidik merupakan serangkaian aktifitas yang bertujuan untuk mengatur tidak hanya pekerjaan pendidik, tetapi juga segala aspek yang berhubungan dengan pendidik itu sendiri seperti kesehatan, kesejahteraan, dan kepuasan kerja.

⁴⁶ Panggabean, Mutiara S., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), Hal. 15.

b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Pendidik

Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai dari serangkaian aktifitas yang telah direncanakan dan dikerjakan. Cushway dalam Edy Sutrisno menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumberdaya manusia meliputi:⁴⁷

- 1) Memberi pertimbangan kepada manajer atau dalam hal ini kepala sekolah dalam membuat kebijakan terkait sumber daya pendidik untuk memastikan bahwa sekolah memiliki pegawai yang memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi, serta memiliki pegawai yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban.
- 2) Menerapkan semua kebijakan sumber daya pendidik sesuai prosedur dan memastikan bahwa organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam menentukan arah pengembangan sekolah, khususnya dalam manajemen sumber daya pendidik.
- 4) Membantu manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Menangani dan meminimalisir hubungan yang kurang baik antar para pendidik agar tidak menghambat sekolah dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pendidik dan manajemen sekolah.
- 7) Berperan sebagai pemelihara seluruh kegiatan dalam manajemen sekolah.

⁴⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), 7.

Sedangkan dalam pendapat lain schuler et al, menyebutkan dalam manajemen sumber daya manusia setidaknya ada tiga tujuan utamanya, yaitu; Memperbaiki tingkat produktivitas, Memperbaiki kualitas kehidupan pekerja, dan Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.⁴⁸ Terlepas dari beberapa pendapat diatas, manajemen sumber daya pendidik sebagai bentuk lain dari manajemen sumber daya manusia tidak hanya memiliki tujuan terhadap lembaga atau organisasi saja, tetapi lebih jauh lagi manajemen sumber daya pendidik bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dari beberapa pendapat tokoh tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa tujuan dari adanya manajemen sumber daya pendidik adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan tatanan atau sistem yang dapat membuat kinerja sumberdaya pendidik menjadi lebih berkualitas lagi.
2. Membuat sebuah pedoman yang mengatur bagaimana prosedur yang harus dilakukan oleh sumber daya pendidik supaya dapat meningkatkan kualitas diri.
3. Menciptakan iklim atau budaya kerja yang berpedoman pada perbaikan berkelanjutan.
4. Melakukan perbaikan berkelanjutan dengan terus mengupayakan kualitas sumber daya pendidik yang ada.

⁴⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8.

c) Peran Manajemen Sumber Daya Pendidik

Manajemen sebagai cara untuk mencapai tujuan lembaga membutuhkan peran serta sumber daya manusia. Manajemen sumber daya pendidik mengatur dan menetapkan program keguruan dalam sekolah yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:⁴⁹

1. Menempatkan jumlah, kualitas dan penempatan pendidik yang efektif sesuai dengan kebutuhan lembaga berdasarkan *Job Description, Job Spesification, Job Recruitmen* dan *Job Evaluation*.
2. Menetapkan rekrutmen, seleksi dan penempatan pendidik berdasarkan asas *The right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian pendidik.
4. Meramalkan ketersediaan dan permintaan sumberdaya pendidik pada masa yang akan datang.
5. Meramalkan perkembangan sekolah beberapa tahun kedepan.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang dan peraturan pemerintah tentang pendidik.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan pendidik.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pendidik.
9. Mengatur mutasi pendidik baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangon pendidik.

⁴⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi AKsara, 2016), 14.

Peran manajemen sumber daya pendidik tidak hanya pada aspek fisik saja tetapi juga pada aspek non-fisik. Aspek non fisik yang dimaksud adalah segala hal yang berkaitan hal yang tak nampak seperti perasaan, perspektif, motivasi, dan profesionalisme guru. Disinilah manajemen sumber daya pendidik berperan untuk merancang program yang efektif dan efisien tanpa mengesampingkan akal dan perasaan guru.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya pendidik adalah:

- a. Manajemen sumber daya pendidik sebagai seperangkat alat dan kebijakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan lembaga dengan meningkatkan kualitas sumber daya pendidik yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas pendidikan.
- b. Manajemen sumber daya pendidik mempunyai peran sebagai dasar dari setiap kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya pendidik disuatu lembaga.
- c. Manajemen sumber daya pendidik berperan sebagai kontrol statistik dari siklus pergerakan kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya pendidik.

d) Prinsip Manajemen Sumber Daya Pendidik

Dalam manajemen sumber daya pendidik terdapat beberapa prinsip yang menjadi pedoman pelaksanaan manajerial, antara lain:

- 1) Dalam upaya pengembangan lembaga, sumber daya pendidik merupakan komponen yang paling berharga.

- 2) Sumber daya pendidik akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan lembaga.
- 3) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- 4) Manajemen personalia atau sumber daya pendidik pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.⁵⁰

Prinsip-prinsip di atas harus selalu dipegang teguh oleh manajer sekolah atau dalam hal ini kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerialnya. Sumber daya pendidik sebagai salah satu unsur paling penting dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga harus dipelihara sebaik mungkin dengan memenuhi seluruh hak dan kebutuhannya. Seiring dengan berkembangnya pendidik di suatu lembaga, maka akan semakin berkembang pula lembaganya.

e) Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Pendidik

Ruang lingkup manajemen sumber daya pendidik merupakan semua aktifitas yang terkait dengan pengelolaan sumber daya pendidik. Sofyan Tsauri menjelaskan bahwa setidaknya terdapat enam aktifitas yang menjadi ruang lingkup manajemen sumber daya pendidik. Aktifitas-aktifitas tersebut adalah:⁵¹

⁵⁰ Satrio Budiwibowo, Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, 135.

⁵¹ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 42.

1. Rancangan Organisasi

Rancangan organisasi merupakan segala aktifitas yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi atau dalam hal ini sekolah. Hal ini menjadi gambaran awal tentang siapa saja yang akan berada didalam organisasi (SDP), bagaimana menjalankan organisasi (Keuangan), dan hal – hal fisik yang dapat membantu berjalannya organisasi (Sarana dan Prasarana).

2. *Staffing*

Staffing berkaitan dengan orang-orang yang akan terlibat dalam menjalankan organisasi. Dalam konteks pendidikan, *staffing* berkaitan dengan sumber daya pendidik. Adapun sub-kegiatan dalam *staffing* adalah rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi.

3. Sistem *Reward*

Sistem reward berkaitan dengan hal-hal yang dapat membuat sumber daya pendidik termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. *Reward* dalam hal ini tidak hanya berupa kompensasi atau gaji, tetapi juga dapat berupa penghargaan non-materil. Adapun kegiatan-kegiatan dalam sistem reward adalah pengukuran kedisiplinan, administrasi pengupahan dan tunjangan, serta pelayanan kesehatan dan keamanan.

4. Manajemen Performansi

Manajemen performansi atau kinerja merupakan semua kegiatan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja sumber daya pendidik. Adapaun

kegiatan-kegiatan dalam manajemen performansi adalah sistem penilaian berbasis elektronik, pelaksanaan penilaian kedisiplinan, produktivitas, dan efektivitas kerja, serta refleksi diri sumber daya pendidik.

5. Pengembangan Kerja dan Organisasi

Pengembangan kerja dan organisasi berkaitan dengan program-program pengembangan lembaga secara umumnya, dan peningkatan kompetensi sumber daya pendidik secara khususnya. Pada umumnya, pengembangan lembaga berisi kegiatan manajerial yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selain itu, pengembangan lembaga juga berisi metode-metode bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memajukan lembaga. Disisi lain, peningkatan kompetensi sumber daya pendidik berisi kegiatan-kegiatan pengembangan dan pelatihan baik yang bersifat klasikal maupun non-klasikal.

6. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Komunikasi dan hubungan masyarakat terkait dengan bagaimana sekolah menjalin relasi dengan masyarakat sebagai konsumen pendidikan untuk juga ikut memantau dan mengawasi proses pendidikan di lembaga. Guna memberikan citra yang baik kepada masyarakat, sekolah dapat membagikan informasi terkait kegiatan dan karya sumber daya pendidik di berbagai *platform*. Sehingga, hal ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.

f) Fungsi Manajemen Sumber Daya Pendidik

Fungsi manajemen sumber daya pendidik merupakan elemen-elemen dasar yang menjadi acuan dalam pengelolaan sumber daya pendidik. Beberapa ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai hal ini. Mondy dan Martocchio mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: 1) *Staffing*, 2) *Human Resource Development*, 3) *Compensation*, 4) *Safety and Health*, 5) *Employee and Labor Relations*, and 6) *Performance Management*.⁵² Disisi lain, Priyono dan Marnis berpendapat bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: a) Perencanaan untuk kebutuhan SDM, b) *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi, c) Penilaian kinerja, d) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja, dan e) Pencapaian efektifitas hubungan kerja.⁵³

Disisi lain, Mulyasa menyatakan bahwa aktifitas yang dilakukan dalam manajemen sumber daya pendidik meliputi:⁵⁴ 1). Perencanaan pegawai; 2). Pengadaan pegawai; 3). Pembinaan dan Pengembangan pegawai; 4). Promosi dan mutasi; 5). Pemberhentian pegawai; 6). Kompensasi; dan 7). Penilaian pegawai. Ketiga pendapat tersebut bermakna bahwa fungsi manajemen sumber daya pendidik merupakan fungsi yang menjadi pijakan atau acuan dalam melaksanakan kegiatan terkait dengan pengelolaan sumber daya pendidik. Setiap lembaga

⁵² R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 26.

⁵³ Marnis, Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2010), 7.

⁵⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 42.

memiliki otonomi penuh untuk melaksanakan fungsi manajemen sumber daya pendidik sesuai dengan kebutuhan dan realita di masing-masing lembaga.

Penelitian ini difokuskan kepada empat kegiatan saja yaitu, perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, dan penilaian kinerja. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing kegiatan:

1) Perencanaan Sumber Daya Pendidik

Dalam manajemen sumber daya pendidik, perencanaan merupakan langkah paling awal. George R. Terry menjelaskan bahwa *“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result”*.⁵⁵

Hal tersebut bermakna bahwa perencanaan adalah sebuah kegiatan untuk memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta membuat dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan dengan cara menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Konsep perencanaan sendiri telah disebutkan beberapa kali dalam al-Qur'an. Salah satunya adalah pada QS. Al-Anfal ayat 60 yang berbunyi:⁵⁶

⁵⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2012).

⁵⁶ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, 254.

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ
وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا
مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Artinya:

“Dan persiapkanlah dengan segala kemampuan untuk menghadapi mereka dengan kekuatan yang kamu miliki dan dari pasukan berkuda yang dapat menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; tetapi Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu infakkan di jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dizalimi (dirugikan)”.

Ayat tersebut memberikan gambaran jelas bahwa dalam menjalankan berbagai kegiatan, perencanaan merupakan salah satu hal yang sangat penting. Perencanaan yang baik akan menghasilkan persiapan yang baik pula. Sehingga, pelaksanaan dapat berjalan dengan baik dan lancar

Perencanaan sumber daya pendidik merupakan proses yang berbicara mengenai kebutuhan sumber daya pendidik beserta kriteria yang harus dipenuhi seorang calon sumber daya pendidik. Terdapat beberapa definisi perencanaan sumber daya pendidik yang mengikuti konsep perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli diantaranya adalah:

1. Wether dan Davis dalam Edy Sutrisno mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang

bersifat sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan sumber daya manusia.⁵⁷

2. Sedarmayanti berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang, dengan memperhatikan:
 - a) Persediaan sumber daya manusia sekarang.
 - b) Peramalan permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
 - c) Rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.⁵⁸
3. Tsauri mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.⁵⁹
4. Sikula mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia, dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk menjalankan rencana yang telah disusun oleh suatu organisasi.⁶⁰
5. R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio dalam bukunya menjelaskan bahwa “*human resource planning (workforce planning) is the systematic process of matching the internal and*

⁵⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

⁵⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2019), 131.

⁵⁹ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 46.

⁶⁰ Meldona, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perspektif Interaktif* (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 84.

*external supply of people with job openings anticipated in the organization over a specific period of time.*⁶¹ Hal tersebut memiliki arti bahwa perencanaan sumber daya manusia (perencanaan tenaga kerja) adalah proses sistematis untuk menyesuaikan ketersediaan sumber daya manusia di dalam organisasi dengan ketersediaan sumber daya manusia diluar organisasi (sebagai antisipasi) dalam satu periode waktu.

Perencanaan sumber daya pendidik sebagai salah satu fungsi dari manajemen sumber daya pendidik memiliki signifikansi terhadap keseluruhan proses manajemen sumber daya pendidik. Hal ini disebabkan karena perencanaan sumber daya pendidik berisi semua kegiatan yang digunakan untuk mempersiapkan guru yang sesuai dan dibutuhkan lembaga, baik itu baik berupa jumlah, kualifikasi, dan kompetensinya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau dalam hal ini sumber daya pendidik merupakan sebuah kegiatan untuk merencanakan pegawai atau tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Hal tersebut dilakukan demi menjalankan rencana yang telah ditetapkan dan membantu terwujudnya tujuan lembaga dengan mempertimbangkan beberapa hal seperti, jumlah sumber daya pendidik yang ada, peramalan tentang permintaan dan suplai sumber daya

⁶¹ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 106.

pendidik dimasa yang akan datang, dan rencana memperbesar jumlah sumber daya pendidik.

Perencanaan sumber daya pendidik dapat memberikan beberapa manfaat bagi lembaga pendidikan, diantaranya adalah:

- 1) Memperbaiki penggunaan sumber daya pendidik.
- 2) Memadukan kegiatan dan tujuan lembaga di masa yang akan datang secara efisien.
- 3) Melakukan pengadaan pendidik sumber daya pendidik baru secara ekonomis.
- 4) Memperoleh sumber daya pendidik pada posisi yang tepat.
- 5) Mengembangkan informasi dasar manajemen sumber daya pendidik untuk membantu kegiatan kepegawaian dan unit organisasi lain.
- 6) Membantu program penarikan sumber daya pendidik.
- 7) Mengkoordinasikan program manajemen sumber daya pendidik, seperti rekrutmen dan seleksi.
- 8) Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang serasi dan dinamis.⁶²

Dengan demikian, perencanaan sumber daya pendidik sangat perlu dilaksanakan oleh lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa sumber daya pendidik yang dipekerjakan telah sesuai dengan kebutuhan lembaga. Hal ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang baik bagi seluruh sumber daya pendidik, sehingga tujuan lembaga dapat terwujud. Pada dasarnya, perencanaan sumber daya pendidik terdiri

⁶² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 133.

dari 2 komponen yaitu kebutuhan dan ketersediaan. Kedua komponen tersebut saling berkaitan satu sama lain. Jika ketersediaan sumber daya pendidik melebihi jumlah yang dibutuhkan, maka, lembaga dapat melaksanakan pengurangan pegawai atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Namun, jika ketersediaan sumber daya pendidik kurang dari jumlah sumber daya pendidik yang dibutuhkan, maka lembaga dapat melakukan rekrutmen dan seleksi. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing komponen:⁶³

a. *Forecasting Human Resource Requirements* (Memprediksi Kebutuhan sumber daya pendidik) adalah sebuah proses untuk menentukan jumlah, keahlian yang harus dimiliki, dan penempatan sumber daya pendidik yang akan dibutuhkan oleh lembaga dimasa depan, untuk mencapai tujuan lembaga. Sebelum memprediksi kebutuhan sumber daya pendidik, lembaga harus terlebih dahulu dapat memperkirakan tentang permintaan barang/jasa, yang kemudian diubah menjadi kebutuhan sumber daya pendidik untuk melaksanakan aktivitas yang diperlukan, untuk memenuhi permintaan tersebut.

b. *Forecasting Human Resource Availability* (Memprediksi Ketersediaan sumber daya pendidik) adalah sebuah proses untuk menentukan apakah lembaga mampu mempertahankan sumber daya pendidiknya sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki,

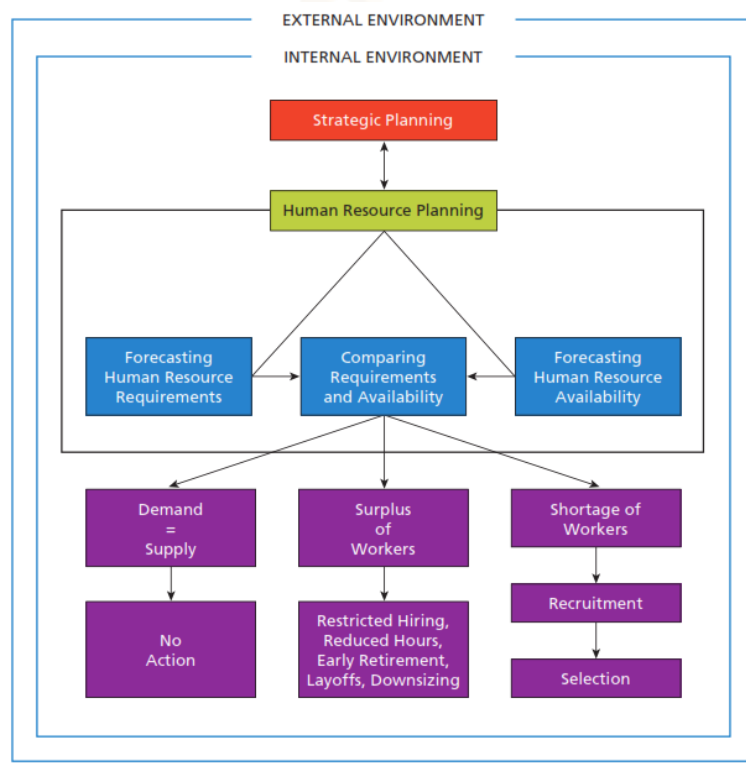
⁶³ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 126.

serta kebutuhan lembaga. Dalam proses ini, lembaga juga dapat menentukan apakah sumber daya pendidik yang diperlukan oleh organisasi berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal).

Kedua komponen perencanaan sumber daya pendidik tersebut lalu dibandingkan satu sama lain dan dianalisis. Hasil dari perbandingan dan analisis tersebut akan menimbulkan beberapa kemungkinan yaitu:

1. Jika permintaan (barang/jasa) sebanding dengan ketersediaan sumber daya pendidik, maka bisa dikatakan bahwa organisasi tidak perlu melakukan tindakan apapun.
2. Jika terjadi *surplus* (kelebihan) sumber daya pendidik, maka lembaga dapat melakukan beberapa tindakan seperti, perekrutan terbatas, pengurangan jam kerja, pensiun dini, pemutusan hubungan kerja dan perampingan jumlah sumber daya pendidik.
3. Jika terjadi kekurangan sumber daya pendidik, maka lembaga dapat melakukan rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik baru.

Guna menambah pemahaman tentang pemaparan di atas, berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang bagaimana proses perencanaan SDM menurut R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio.



Gambar 2.1 Proses Perencanaan SDM
(R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio)

2) Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik

Rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik merupakan kegiatan yang cukup krusial dalam manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Pada tahap ini, lembaga akan berusaha mencari sumber daya pendidik yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan lembaga. Rekrutmen dan seleksi merupakan dua hal yang berbeda. Rekrutmen berasal dari kata dalam Bahasa Inggris “*to recruit*” yang berarti mendapatkan anggota baru. Sedangkan seleksi berasal dari kata dalam Bahasa Inggris “*to select*” yang berarti memilih. Untuk memperkuat pemahaman tentang Rekrutmen dan seleksi, berikut ini

adalah pengertian rekrutmen dan seleksi menurut para ahli.

1. Faustino Cardoso Gomes menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan didalam suatu organisasi.⁶⁴
2. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson mengemukakan bahwa rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.⁶⁵
3. Amstrong dan Taylor berpendapat bahwa, “*Recruitment is the process of finding and engaging the people the organization needs*”, yang artinya rekrutmen adalah process untuk mencari dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi.⁶⁶

Kegiatan rekrutmen berfokus kepada segala upaya untuk menarik para pelamar yang memiliki kriteria yang dibutuhkan oleh lembaga. Selain itu, rekrutmen juga menjadi sarana untuk memasarkan diri (untuk pelamar) dengan menunjukkan kualitas dirinya melalui berkas-berkas yang dikumpulkan untuk mengisi posisi/pekerjaan yang diinginkan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pendapat tersebut adalah rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan untuk menarik para

⁶⁴ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 60.

⁶⁵ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,...

⁶⁶ Michael Amstrong, Stephen Taylor, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*: 13th Edition (Philadelphia: Kogan Page, 2014), 226.

pelamar dengan kriteria yang dibutuhkan oleh lembaga dengan syarat dan jumlah tertentu. Rekrutmen tidak hanya menjadi gambaran tentang calon sumber daya pendidik yang akan bekerja pada lembaga, tetapi juga sebagai bahan pertimbangan dalam proses selanjutnya.

Dalam pelaksanaannya, rekrutmen dibagi menjadi dua macam yaitu, rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal adalah rekrutmen atau penarikan sumber daya pendidik dimana calon pelamar merupakan bagian dari lembaga itu sendiri. Misalnya, sebuah sekolah swasta yang memiliki guru tetap dan guru tidak tetap. Ketika membutuhkan guru, sekolah tersebut dapat menerapkan rekrutmen internal dengan merekrut guru tidak tetap yang kemudian statusnya akan berubah menjadi guru tetap. Keuntungan yang didapatkan lembaga dari rekrutmen internal adalah sumber daya pendidik yang direkrut telah paham betul mengenai atmosfer dan budaya lembaga, sehingga tidak membutuhkan waktu lagi untuk beradaptasi.

Selanjutnya, rekrutmen eksternal adalah penarikan sumber daya pendidik dimana calon pelamar bukanlah bagian dari lembaga itu sendiri. Dengan kata lain, calon pelamar tidak memiliki pengetahuan ataupun pengalaman tentang lembaga tersebut sebelumnya. Contohnya, sebuah sekolah swasta membutuhkan guru matematika untuk mengisi kekosongan guru matematika yang baru saja mengundurkan diri. Sehingga, sekolah tersebut harus mengadakan rekrutmen eksternal karena tidak ada yang bisa mengisi kekosongan posisi tersebut.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah antara pelamar dan lembaga. Pelamar-pelamar menginginkan informasi yang tepat mengenai berbagai informasi lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan, lembaga sangat menginginkan informasi yang tepat tentang pelamar-pelamar tersebut sebelum diangkat menjadi pegawai. Sehingga, kejujuran menjadi satu hal yang sangat penting dalam proses ini.

Setelah proses rekrutmen, selanjutnya yaitu proses seleksi. Beberapa ahli mengungkapkan bahwa proses seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen. Namun, tidak jarang juga yang menyatakan bahwa keduanya adalah dua kegiatan yang berbeda. Adapun beberapa pendapat mengenai definisi seleksi yaitu:

- a. Sedarmayanti mendefinisikan seleksi sebagai kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan untuk memutuskan pelamar mana yang pantas dan layak untuk diterima di lembaga.⁶⁷
- b. Umi sukanti dalam Sofyan Tsauri menjelaskan bahwa seleksi adalah suatu proses penetapan pelamar untuk direkrut dengan dengan syarat dan pertimbangan tertentu.⁶⁸
- c. Stoner dalam priyono menyatakan bahwa proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon pengisi jabatan.⁶⁹

⁶⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 137.

⁶⁸ Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 61.

⁶⁹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2010), 59.

d. Amstrong dan Taylor berpendapat bahwa “*Selection is that part of the recruitment process concerned with deciding which applicants or candidates should be appointed to jobs*”, yang artinya, seleksi adalah bagian dari proses rekrutmen yang difokuskan untuk memutuskan pelamar atau kandidat mana yang akan diterima di pekerjaan tersebut.⁷⁰

Kegiatan seleksi berfokus kepada memilih pelamar yang akan diterima. Pemilihan ini didasarkan dari hasil beberapa tes yang telah dilaksanakan. Pada proses ini transparansi sangat diperlukan. Hal ini disebabkan karena hasil dari seleksi memiliki dampak yang cukup besar pada keputusan hasil. Sehingga, pada proses ini pelamar akan berusaha sekuat tenaga untuk memenuhi persyaratan nilai tes yang dilaksanakan.

Secara ringkas, dapat kita simpulkan bahwa, seleksi adalah sebuah proses untuk memilih dan menetapkan tenaga kerja yang pantas dan layak untuk diterima di lembaga. Dalam pelaksanaannya, seleksi pada umumnya terdiri dari beberapa penilaian seperti penilaian pengetahuan, penilaian keahlian atau keterampilan, dan juga penilaian psikologi. Penilaian-penilaian tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang dipilih memiliki kemampuan dan keahlian sesuai yang dipersyaratkan.

Dalam prosesnya, baik rekrutmen maupun seleksi harus dilandasi dengan kejujuran. Dengan begitu, sumber daya pendidikan yang

⁷⁰ Michael Amstrong, Stephen Taylor, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 226.

diterima merupakan sumber daya pendidik yang benar benar telah melalui tahap-tahap rekrutmen dan seleksi. Hal ini selaras dengan kisah dalam al-Qur'an juga yang menjelaskan bahwa pentingnya memilih bawahan yang dapat dipercaya (sebagai pemegang amanah) dan mempunyai kemampuan dan keahlian yang diperlukan. Sehingga, segala tanggung jawab tugas dan pekerjaannya akan dapat ditunaikannya dengan baik.

Kisah dua putri Nabi Syu'aib a.s menggambarkan bahwa mereka memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s sebagai pengawalnya. Setelah Nabi Musa a.s mengantarkan mereka dan mengambilkan air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Melihat kemampuan, kekuatan, sifat amanah, dan sikap terpuji yang dimiliki Nabi Musa a.s salah satu dari mereka berkata dalam QS. Al Qashash : 26.⁷¹

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya:

“Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita) karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah yang kuat lagi dapat dipercaya.”

Pesan yang dapat diambil dari kutipan ayat tersebut adalah, seseorang yang dipekerjakan haruslah memiliki kecakapan dan karakter yang diinginkan oleh orang yang mempekerjakan. Jika tidak,

⁷¹ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, 559.

mempekerjakannya hanya akan merugikan bagi orang yang mempekerjakan. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi harus dilaksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin.

3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Didalam sebuah lembaga pendidikan, sumber daya pendidik dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan jaman. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik menjadi hal yang harus dilakukan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik sendiri bisa berupa pendidikan dan pelatihan. Menurut Mondy dan Noe, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha terus menerus yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai, serta meningkatkan kinerja organisasi.⁷² Pendapat lain dikemukakan oleh Gary Dessler dimana menurutnya, pengembangan sumber daya manusia atau lebih spesifik ke pelatihan adalah pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.⁷³ Dengan kata lain, tujuan dari pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik adalah untuk membuat para pendidik bekerja secara optimal sesuai dengan tugas dan fungsinya demi mencapai tujuan lembaga.

Gouzali dalam Kadarisman mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik yaitu sebagai berikut: 1) Sekolah akan berkemampuan

⁷² Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 98.

⁷³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 246.

menyesuaikan diri dengan kebutuhan jaman. 2) Sekolah akan mempunyai sumber daya pendidik yang selalu terampil dan meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan. 3) Sekolah akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan di masa depan. 4) Sekolah akan mampu bersaing dengan sekolah lainnya. 5) Sekolah dapat meningkatkan prestasi sumber daya pendidik baik secara individual maupun kelompok. 6) Sekolah akan lebih peka terhadap perkembangan teknologi. 7) Sekolah dapat mempersiapkan sumber daya pendidik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.⁷⁴ Oleh karena itu, pengembangan sumber daya pendidik merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya pendidik sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang semakin berkualitas.

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang pegawai kerjakan. Sehingga, pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja. Terdapat dua metode dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik yaitu metode *On The Job Training* dan Metode *Off The Job Training*.

a) Metode *On The Job Training*

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar.

⁷⁴ Muhammad Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, 2011, 41-42.

Kebanyakan lembaga menggunakan orang dalam lembaga dalam melakukan pengembangan. Penggunaan metode ini lebih efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya

b) Metode *Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar lembaga sebagai tempat pelatihan. Namun, tempat tersebut dirancang agar memiliki kondisi yang sama dengan kondisi dalam lembaga. Dalam metode ini, pelatih atau instruktur merupakan seseorang yang berasal dari luar perusahaan.⁷⁵

Dalam pelaksanaannya, lembaga dapat memilih salah satu dari kedua metode tersebut ataupun menggunakan keduanya. Kelemahan dari metode *on the job training* adalah seringkali menciptakan suasana jenuh karena peserta pelatihan tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan, untuk melaksanakan metode *off the job training*, lembaga harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karena kegiatan pengembangan dilakukan diluar lembaga.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pilihan metode bagi lembaga untuk melaksanakan pengembangan untuk para pendidik dan tenaga kependidikannya. Penggunaan metode tertentu harus selalu disesuaikan dengan kondisi lembaga, baik kondisi keuangan, sarana prasarana, maupun waktu

⁷⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 210-211

pelaksanaanya.

Allen dalam Dessler mengemukakan bahwa ada 5 langkah dalam proses pelatihan yang kemudian disebut sebagai ADDIE. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:⁷⁶

a. *Analyzing the training need* (Menganalisis Kebutuhan Pelatihan)

Pada tahap ini, lembaga akan menganalisis kebutuhan pelatihan para pegawainya. Kebutuhan sendiri merupakan selisih dari kondisi yang diinginkan dan kondisi saat ini dilapangan. Sehingga, pada tahap ini lah seorang manajer akan mengetahui hal-hal yang dibutuhkan oleh pegawainnya demi mencapai kondisi yang diinginkan.

b. *Designing the overall training program* (Merancang Program Pelatihan)

Setelah mengetahui kebutuhan pelatihan para pegawai, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan. Program pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh para peserta pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.

c. *Developing course /Creating the training materials* (Mengembangkan pelatihan/ Membuat Materi Pelatihan)

Pada tahap ini, panitia pelatihan akan membuat dan menyusun materi pelatihan sesuai dengan program pelatihan. Pada

⁷⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 247.

pelatihan *On Job Training*, yang bertugas membuat dan Menyusun materi pelatihan merupakan instruktur yang berasal dari dalam perusahaan atau lembaga. Sedangkan pada pelatihan *Off Job Training*, perusahaan atau lembaga menyerahkan kepada lembaga tertentu atau panitia diluar perusahaan atau lembaga untuk membuat dan menyusun materi pelatihan.

d. *Implementing training* (Melaksanakan Pelatihan)

Pada tahap pelaksanaan pelatihan, metode yang bisa digunakan oleh perusahaan ataupun lembaga adalah On Job Training dan Off Job Training ataupun gabungan antara keduanya. Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rancangan program pelatihan yang telah disusun.

e. *Evaluating the course s effectiveness* (Mengevaluasi Keefektifan Pelatihan)

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam rangkaian kegiatan pelatihan. Terdapat 4 hal yang dapat seorang manajer evaluasi yaitu:

1. *Reaction* (Reaksi)

Reaksi berkaitan dengan perasaan atau tanggapan peserta pelatihan terkait dengan program pelatihan. Seorang manajer dapat mengevaluasi reaksi peserta pelatihan, apakah mereka memiliki reaksi yang positif atau tidak.

2. *Learning* (Pembelajaran)

Pembelajaran yang dimaksud disini adalah proses pelatihan. Seorang manajer dapat mengevaluasi apakah pada proses pelatihan peserta telah mempelajari keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan.

3. *Behavior* (Perilaku)

Perilaku disini dapat dilihat setelah pelaksanaan pelatihan. Seorang manajer dapat mengevaluasi apakah terdapat perubahan perilaku peserta pelatihan setelah mendapatkan pelatihan tersebut.

4. *Results* (Hasil)

Hasil pelatihan dapat dikur dari keterampilan dan kompetensi yang telah dikuasai oleh peserta pelatihan. Seorang manajer dapat mengevaluasi apakah peserta pelatihan telah memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan atau lembaga dan menerapkannya untuk menunjang pekerjaannya.

4) Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik

Pendidik sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan maupun tujuan lembaga, haruslah sesuai dengan harapan lembaga, baik dalam keahlian (*skill*) maupun dalam kinerja (*performance*). Penilaian kinerja sebagai evaluasi terhadap hasil kerja sumber daya pendidik dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan (kepala sekolah) untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Dengan demikian, penilaian kinerja sumber daya pendidik harus dilakukan secara berkala, sehingga

lembaga dan sumber daya pendidik sendiri dapat mengetahui seberapa jauh kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Timpe dalam Priyono dimana ada empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu:⁷⁷

- a. Sebagai alat untuk memotivasi sumber daya pendidik yang berorientasi pada prestasi;
- b. Sebagai dasar pemberian kenaikan gaji, kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi;
- c. Sebagai alat untuk mengukur kedisiplinan (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan);
- d. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan individu.

Adapun beberapa definisi mengenai penilaian kinerja menurut beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. Mondy dan Martocchio menyatakan bahwa “*performance appraisal (pa) is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance. A critical point in the definition is the word formal because, in actuality, managers should be reviewing an individual’s performance on a continuing basis.*”⁷⁸ Hal tersebut berarti bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah sistem formal yang bertujuan untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu

⁷⁷ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 188.

⁷⁸ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, 188.

maupun kelompok. Inti dari definisi tersebut adalah pada kata formal, karena pada kenyataannya, seorang manajer harus meninjau kinerja individu secara berkelanjutan.

2. Handoko menyatakan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.⁷⁹

Penilaian kinerja menjadi instrumen untuk melakukan *controlling* terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa lembaga ingin memastikan bahwa kinerja pegawainya merupakan kinerja yang lembaga inginkan. Kegiatan ini dilaksanakan secara berkala untuk mendapatkan hasil yang benar-benar valid. Sehingga, hasil bisa dijadikan sebagai rujukan dalam menentukan kebijakan selanjutnya.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sumber daya pendidik merupakan sebuah sistem formal dalam sebuah lembaga yang bertujuan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja atau prestasi kerja individu ataupun kelompok.

Penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh manager atau pimpinan, sebagai pihak yang paling memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk melaksanakan penilaian kinerja tersebut. Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode. Metode-metode tersebut adalah:⁸⁰

⁷⁹ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE, 2014). 106.

⁸⁰ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 288.

- 1) Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360° Feedback Method*) merupakan salah satu metode penilaian kinerja dimana penilaian berasal dari seluruh lapisan dalam lembaga seperti penilaian dari atasan, bawahan, rekan kerja dan penilaian diri sendiri. Metode ini merupakan penilaian kinerja untuk menilai prestasi kerja sumber daya pendidik sesuai perilakunya dalam bekerja.
- 2) Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para sumber daya pendidik berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Para evaluator akan menggunakan skala kinerja untuk mencatat dan melakukan penilaiannya.
- 3) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*) merupakan Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan sumber daya pendidik yang sangat positif dan sangat negatif. Pada metode ini, evaluator akan menggunakan data-data terkait dengan insiden kritis sumber daya pendidik, dan menilai apakah insiden tersebut dapat mempengaruhi kinerjanya.
- 4) Metode Esei (*Essay Method*) adalah salah satu metode penilaian kinerja dimana evaluator menulis esei atau sebuah narasi terkait kinerja sumber daya pendidik. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan sumber daya pendidik dan bukan kinerja rutin harian seperti ketika sumber daya pendidik dihadapkan

pada sebuah tugas dan masalah yang berat. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis evaluator.

5) Metode Standar Kerja (*Work Standards Method*) adalah penilaian kinerja dimana evaluator akan membandingkan kinerja sumber daya pendidik yang dinilai, dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan oleh lembaga.

6) Metode Peringkat (*Ranking Method*) adalah metode penilaian kinerja dimana evaluator akan menempatkan seluruh sumber daya pendidik dalam sebuah urutan peringkat yang berdasarkan kepada tingkat kinerjanya. Sebagai contoh, sumber daya pendidik yang memiliki kinerja paling baik akan diberikan peringkat yang tertinggi, dan yang terburuk diberikan peringkat yang terendah.

7) Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Method*) merupakan salah satu metode penilaian kinerja dimana evaluator akan mengelompokkan sumber daya pendidik ke dalam sebuah kelompok kinerja dimana terdapat beberapa kategori terbatas, seperti bentuk distribusi frekuensi normal.

8) Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis. Evaluator akan memberikan skala kepada sumber daya pendidik yang dinilai selama sepanjang tahun, dengan melihat perilaku spesifik sumber daya pendidik saat menghadapi

insiden tertentu.

9) Metode Berbasis Hasil (*Result-Based Method*) merupakan metode penilaian kinerja dimana evaluator akan menilai sumber daya pendidik berdasarkan hasil kerjanya.

Sebelum melakukan penilaian kinerja, seorang kepala sekolah harus mempertimbangkan terlebih dahulu mengenai metode penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Oleh sebab itu, perlu adanya rencana pelaksanaan penilaian kinerja sumber daya pendidik, dimana didalamnya tertulis dengan jelas kapan dan siapa sumber daya pendidik yang akan dinilai kinerjanya. Sehingga, sumber daya pendidik yang akan dinilai mempunyai cukup waktu untuk mempersiapkan segala sesuatu yang terkait dengan kinerjanya. Selanjutnya, seorang kepala sekolah juga harus memperhatikan efektifitas dan efisiensi metode penilaian kinerja yang digunakan, sehingga metode yang sama dapat digunakan pada penilaian kinerja selanjutnya.

Penilaian kinerja sebagai salah satu proses dalam manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, harus dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab sumber daya pendidik terhadap pekerjaannya. Sehingga, setelah penilaian kinerja pun, sumber daya pendidik dapat terus melakukan pekerjaannya semaksimal mungkin sama seperti disaat mereka dinilai kinerjanya. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT. dalam QS. At-Taubah Ayat 105 yang berbunyi:⁸¹

⁸¹ Kementerian Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, 279.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pekerja atau dalam hal ini sumber daya pendidik dalam melaksanakan tugasnya, janganlah semata-mata karena perintah atasan, tetapi juga karena Allah SWT. Allah sebagai Tuhan semesta alam akan selalu mengawasi tindak-tanduk makhluknya. Dengan kata lain, apabila sebuah pekerjaan didasarkan pada iman dan taqwa, maka akan dijauhkan dari segala keburukan.

2. Kinerja Guru

a) Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana pekerjaan berlangsung. Berikut ini definisi kinerja menurut beberapa ahli:

1) Menurut Bangun yang dikutip oleh Adamy, kinerja (*performance*)

adalah hasil pekerjaan seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Jadi, standar pekerjaan merupakan sebuah level atau standar dalam pekerjaan dimana seluruh karyawan dalam sebuah institusi harus memiliki atau menguasainya.⁸²

2) Amstrong mengungkapkan bahwa “*Performance is defined as behaviour that accomplishes results*” yang berarti, kinerja adalah sebuah perilaku untuk mencapai hasil.⁸³

3) Cascio dalam Wibowo memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja yang efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran, dan penilaian.⁸⁴

4) Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo berpendapat bahwa kinerja merupakan nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi positif maupun negatif, pada pencapaian tujuan organisasi.⁸⁵

⁸² Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, dan Penelitian* (Aceh Utara: UNIMAL Press, 2016), 91.

⁸³ Michael Amstrong, Stephen Taylor, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 331.

⁸⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja: Edisi Kelima* (Jakarta: Raja Grafindo, 2016), Cet. X, 2.

⁸⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 2.

Kinerja merupakan produk dari kemampuan fisik (*skill*) dan komitmen. Hal ini dimkasudkan bahwa tinggi rendahnya kinerja individu dipengaruhi oleh *skill* seperti kemampuan melaksanakan tugas, kemampuan menyelesaikan masalah, kemampuan merencanakan program, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan. Disisi lain, komitmen sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Komitmen berkaitan dengan sinkronisasi antara akal dan perasaan yang menghasilkan kehendak untuk mengerjakan sesuatu. Kedua hal ini harus terus diperhatikan untuk menjamin bahwa para pegawai memiliki kinerja yang diinginkan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa, kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Selain itu, kinerja terdiri dari dua macam yaitu kinerja positif dan kinerja negatif. Kinerja yang positif akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya, begitupun juga sebaliknya, kinerja negatif hanya akan menghambat organisasi mencapai tujuannya.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pada dasarnya kinerja berada pada tingkatan apa pun, dan dengan demikian dapat dikelola dan dapat ditingkatkan sejauh yang dapat diakses. Dengan kata lain, kinerja merupakan sebuah hal yang cukup bisa diukur untuk kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

b) Kinerja Guru

Pada dasarnya, kinerja guru adalah perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar di sebuah lembaga pendidikan, menurut kriteria tertentu. Kinerja guru akan terlihat dalam situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dari aktivitas dalam melaksanakan tugas dan bagaimana/kualitas dalam melakukan aktivitas/tugas tersebut. Kinerja guru adalah kemampuan dan upaya guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran dengan sebaik-baiknya dalam merencanakan program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik. Kinerja guru harus didasarkan pada tingkat kompetensi profesional dalam melaksanakan tugas mengajarnya di sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen bahwa tugas guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang baik tentunya menunjukkan bahwa, mereka memiliki kompetensi akademik dan profesional untuk menjadi seorang guru, artinya mereka memiliki kemampuan terbaik untuk mengajar di dalam kelas dan mendidik siswanya di luar kelas.⁸⁶

⁸⁶ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen.

Kinerja Guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif. Kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari tingkat pemenuhan kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional..⁸⁷ Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik. Selanjutnya, kinerja yang baik akan cenderung menciptakan atmosfer kerja yang baik, sehingga tujuan lembaga dapat lebih mudah tercapai.

c) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Sutrisno mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor yang dimaksud adalah:⁸⁸

1) Faktor Individu

Faktor individu merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Faktor-faktor tersebut adalah:

⁸⁷ Sekretariat Negara RI , Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen.

⁸⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 151.

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan perpaduan antara kekuatan fisik dan mental yang digunakan dalam melaksanakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/ Task Perception*, yaitu semua tindakan yang diperlukan oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan faktor yang berasal dari luar individu. Faktor-faktor tersebut meliputi: a)Kondisi fisik, b)Peralatan, c)Waktu, d)Material, e)Pendidikan, f)Supervisi, g)Desain organisasi, h)Pelatihan, j)Keberuntungan.

Dalam pendapat lain, Mulyasa menyebutkan bahwa setidaknya ada sepuluh faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut adalah:⁸⁹ a. Dorongan untuk bekerja, b. Tanggung jawab terhadap tugas, c. Minat terhadap tugas, d. Penghargaan terhadap tugas, e. Peluang untuk berkembang, f. Perhatian dari kepala sekolah, g. hubungan interpersonal dengan sesama guru, h. MGMP dan KKG, i. Kelompok diskusi terbimbing, j. layanan perpustakaan.

Selanjutnya, Surya memaparkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh bebrapa faktor yaitu: (1) imbalan

⁸⁹ E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 227.

jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.⁹⁰

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, hubungan antar guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan kesempatan mengembangkan diri. Faktor-faktor di atas seringkali tidak diperhatikan oleh manajer atau dalam hal ini kepala sekolah. Sehingga, kinerja guru tidak mencapai standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus secara aktif berkomunikasi dengan bawahannya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya.

d) Indikator Kinerja Guru

Menurut Robbins, indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.⁹¹

Kualitas guru dapat dilihat dari kemampuannya menguasai 4 kompetensi yang telah disebutkan pada Undang-Undang yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan seberapa jauh kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi

⁹⁰ Mohammad Surya. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 10.

⁹¹ Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 16th Edition*. (New Jersey : Pearson, 2016). 260

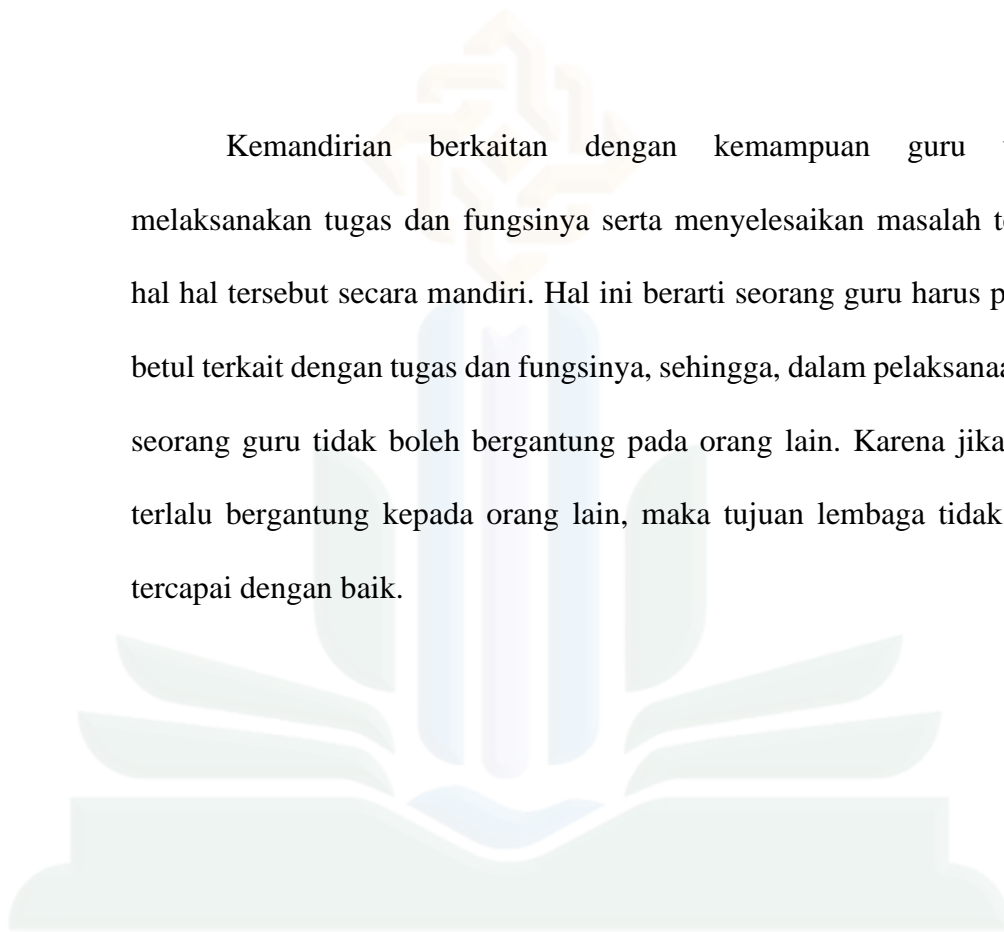
pembelajaran. Kompetensi kepribadian berkaitan dengan sikap dan tingkah laku guru. Kompetensi ini sangat krusial, karena bisa menjadi perhatian peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan guru dalam berinteraksi dengan warga sekolah maupun warga diluar sekolah sebagai makhluk sosial.

Kuantitas kerja guru juga dapat dilihat dari produk yang dihasilkan dari pembelajarannya, baik berupa tugas, penilaian harian, hingga penilaian akhir semester/tahun. Tentu saja, produk tersebut harus sesuai dengan perencanaan pembelajaran yang telah dirancang oleh guru. Seorang kepala sekolah dapat melihat jurnal mengajar guru untuk mengetahui kuantitas kerjanya.

Ketepatan waktu merupakan indikator yang paling mudah diamati. Ketepatan waktu dapat mempengaruhi keseluruhan hasil. Ketepatan waktu guru dapat diukur dari waktu kehadiran di sekolah, waktu pembuatan perangkat pembelajaran, serta waktu pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Ketepatan waktu juga seringkali menjadi pertimbangan bagi kepala sekolah/madrasah untuk menentukan nasib guru di lembaga tersebut.

Efektifitas yaitu tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan program-programnya, baik program semester (ProSem) maupun program tahunan (ProTa). Program-program tersebut tentu saja harus disesuaikan dengan kurikulum dan tujuan lembaga itu sendiri. Semakin banyak program yang dilaksanakan, semakin tinggi efektifitas kerja guru.

Kemandirian berkaitan dengan kemampuan guru untuk melaksanakan tugas dan fungsinya serta menyelesaikan masalah terkait hal hal tersebut secara mandiri. Hal ini berarti seorang guru harus paham betul terkait dengan tugas dan fungsinya, sehingga, dalam pelaksanaannya seorang guru tidak boleh bergantung pada orang lain. Karena jika guru terlalu bergantung kepada orang lain, maka tujuan lembaga tidak akan tercapai dengan baik.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

C. Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami fenomena atau gejala yang dialami oleh subyek penelitian dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis dari perilaku orang-orang yang diamati.⁹² Kajian ini dilaksanakan secara mendasar, mendalam dan berorientasi pada proses. Penelitian kualitatif deskriptif juga merupakan bentuk penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada, baik yang alami maupun buatan. Fenomena dapat berupa kegiatan, karakteristik, perubahan, persamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan yang lainnya.

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah studi kasus. Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa, studi kasus adalah pendekatan yang dilakukan secara terfokus, terperinci dan mendalam pada gejala-gejala tertentu.⁹³ Sehingga, penelitian ini fokus kepada gejala-gejala tertentu yaitu hal-hal yang terkait dengan manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji.

⁹² Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. XIII; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 6.

⁹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta :Rineka Cipta, 2014), 60.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji. Lembaga ini merupakan satu dari dua lembaga menengah pertama di Desa Rambigundam yang berbasis keislaman/pesantren. Ada tiga hal yang menjadi pertimbangan peneliti memilih lembaga tersebut menjadi lokasi penelitian:

Pertama, lokasi penelitian merupakan sekolah swasta yang memiliki guru-guru yang cukup loyal terhadap lembaga. Meskipun lembaga ini tergolong lembaga yang belum maju, tapi 50% guru atau 10 guru merupakan guru yang mempunyai masa pengabdian di atas 5 tahun. *Kedua*, guru-guru di lembaga ini memiliki kinerja yang baik dengan memiliki penilaian baik pada penilaian kinerja. *Ketiga*, ketua Yayasan menempatkan beberapa alumni ataupun lulusan lembaga sebagai tenaga pendidik di lembaga. *Keempat*, Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji merupakan lembaga Pendidikan yang cukup diminati walaupun lembaga ini belum memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Walaupun begitu, siswa-siswi SMP Islam An-Nur Rambipuji masih mampu untuk berprestasi.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan menjadi sangat penting. Hal ini dikarenakan, peneliti harus mengamati langsung tentang fenomena-fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti sebagai instrumen utama penelitian, harus terjun ke lokasi penelitian

agar peneliti dapat berkomunikasi secara langsung dengan informan dan mengamati langsung tentang objek yang diteliti.

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Moleong yaitu peneliti berperan sebagai pengamat, artinya peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi melakukan fungsi pengamatan. Peneliti sebagai anggota pura-pura, jadi tidak melebur dalam arti yang sesungguhnya.⁹⁴ Dengan kata lain, peneliti akan terjun langsung ke lapangan sebagai instrumen utama dengan harapan bahwa, data yang didapatkan adalah data yang valid, sehingga mudah untuk dianalisis.

D. Subyek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif disebut dengan informan. Informan adalah orang-orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan dan terlibat langsung dalam penelitian yang sedang dilakukan. Penentuan subyek penelitian menggunakan teknik *purposive*, yang artinya informan yang dipilih dianggap memiliki kemampuan dan pengetahuan terkait dengan fokus penelitian.

Pada penelitian ini, terdapat beberapa informan yaitu:

1. Kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pimpinan dalam manajemen sumber itu sendiri. Sehingga, kepala sekolah adalah orang yang paling menegerti mengenai manajemen sumber daya pendidik. Kepala sekolah SMP Islam An-Nur Rambipuji adalah Ust. Imam Gozali, S.Pd.

⁹⁴ Lexy J Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, 177.

2. Wakil kepala sekolah, karena wakil kepala sekolah adalah orang yang turun langsung dalam proses manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Berbeda dengan kepala sekolah yang tugasnya mengawasi, menilai, dan menentukan kebijakan terkait dengan sumber daya pendidik, wakil kepala sekolah biasanya bertugas sebagai pelaksana. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMP Islam An-Nur Rambipuji adalah Ust. M. Risqi, S.Pd, dan Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan SMP Islam An-Nur Rambipuji adalah Ustadzah Diyah Fetmawati, S.Pd.
3. Guru, karena sudut pandang pihak yang dikelola dalam manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan. Sehingga, data yang diperoleh dapat bervariasi. Pada penelitian ini, terdapat 3 guru yang akan menjadi informan yaitu Ustz. Fitriatus Sufia S.Pd, Ustz Hikmatu Sarifah, S.Pd, dan Ust. Tomy wijaya S.Pd.
4. Staf tata usaha, karena staf tata usaha bertugas dalam hal administrasi yang berhubungan dengan data seluruh warga sekolah. Staf tata usaha SMP Islam An-Nur Rambipuji adalah Ust. Asrori Mahmud, S, Hum.

E. Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas dua jenis yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer meliputi kepala sekolah, wakil kurikulum, wakil kesiswaan, sumber daya pendidik, dan staf tata usaha. Sedangkan, sumber data sekunder meliputi informasi yang didapatkan dari sumber data primer lalu diolah dan tersaji dalam

sebuah tesis dan atau karya ilmiah baik berupa hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi.

F. Teknik Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data penelitian yang diperlukan secara komprehensif, serta memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga metode yaitu:

1) Observasi

Pada penelitian ini, digunakan teknik observasi partisipasi pasif dimana peneliti tidak melebur ke dalam anggota kelompok yang diobservasi. Teknik observasi non partisipan digunakan karena beberapa pertimbangan yaitu:

- a. Peneliti dapat melakukan perekaman ketika ada informasi yang muncul.
- b. Peneliti dapat mengamati kegiatan yang dikerjakan.
- c. Peneliti dapat dengan mudah mengumpulkan data.
- d. Peneliti dapat mengumpulkan data secara bebas tanpa terikat dengan waktu.

Sementara itu, prosedur pelaksanaan teknik observasi non partisipan adalah sebagai berikut:

- a) Mengajukan permintaan ijin observasi di lokasi yang akan dijadikan penelitian.
- b) Menyusun pedoman observasi sesuai dengan fokus penelitian.
- c) Melakukan observasi di lokasi penelitian. (observasi tentang manajemen

sumber daya manusia dan kinerja guru).

d) Mengumpulkan dan menganalisis data hasil observasi.

2) Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini, digunakan teknik wawancara semi terstruktur dimana teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan bahan pertanyaan sesuai dengan jawaban informan. Teknik ini akan membantu peneliti untuk memperoleh data yang lebih dalam.

Adapun wawancara semi terstruktur ini dilakukan untuk memperoleh data tentang:

- a. Perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Rekrutmrn dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru.
- c. Pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru.
- d. Penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru.

3) Dokumentasi (*documentation*)

Dalam sebuah penelitian, dokumen digunakan sebagai salah satu sumber data, karena dokumen tersebut dapat dimanfaatkan dalam membuktian, menafsirkan dan meramalkan suatu peristiwa. Data-data yang didokumentasikan dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan manajemen sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Islam An-

Nur Rambipuji yang meliputi:

- a. Kondisi umum sekolah seperti data guru, data ruang/kelas (sarana dan prasarana), dan data siswa.
- b. Data yang terkait dengan sumber daya pendidik seperti, daftar hadir guru, jurnal mengajar/kelas, notulen rapat, dan dokumen-dokumen lain yang terkait dengan proses manajemen pendidik dan kinerja guru.

G. Teknik Analisis Data

Keseluruhan teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Data disajikan secara deskriptif untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya yang memunculkan analisis.⁹⁵ Analisis data ini menggunakan teknik analisis interaktif model Miles, Huberman dan Saldana, yang terdiri dari data collection, data condensation, data display, dan data verifying.⁹⁶

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data) adalah proses pengumpulan data dari berbagai teknik dan berbagai sumber. Dalam hal ini peneliti menggunakan wawancara kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tiga tenaga pendidik, observasi dan dokumentasi terkait dengan fokus penelitian yaitu bagaimana perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, serta manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji.

⁹⁵ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 6-10.

⁹⁶ M. B. Miles, A. M. Huberman dan J. Saldana. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, (Depok: UI-Press, 2014), 10.

2. *Data Condensation* (Kondensasi Data) adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen dan materi (temuan) empirik lainnya. Letak perbedaan antara reduksi data dan kondensasi data terletak pada cara penyederhanaan data. Reduksi data cenderung memilih kemudian memilih, sedangkan kondensasi data menyesuaikan seluruh data yang di jaring tanpa harus memilih (mengurangi) data. Kondensasi data meliputi lima tahap yakni *selecting*, *focusing*, *abstracting*, *simplifying* dan *transforming*. Berikut ini penjelasan dari masing-masing tahap:

a. *Selecting*

Pada tahap ini, peneliti akan memilih dan menentukan poin-poin mana yang lebih penting dan keterkaitan antara poin-poin tersebut, serta informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

b. *Focusing*

Pada tahap ini, peneliti memfokuskan pada data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Langkah ini merupakan lanjutan dari langkah seleksi data. Peneliti membatasi data yang telah diseleksi agar lebih mudah untuk dianalisis.

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat ringkasan dari data yang telah difokuskan. Pernyataan yang dianggap penting tetap dimasukkan dalam ringkasan agar tidak merubah keseluruhan isi data. Pada tahap ini, data yang sudah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan

kualitas dan kecukupan data.

d. Simplifying

Pada tahap ini, selanjutnya data disederhanakan dengan berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau deskripsi singkat, dan menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas.

e. Transforming

Pada tahap ini, peneliti mengubah data baik dari bentuk, struktur, nilai data menjadi data interpretasi yang menggunakan bahasa yang singkat dan mudah dipahami.

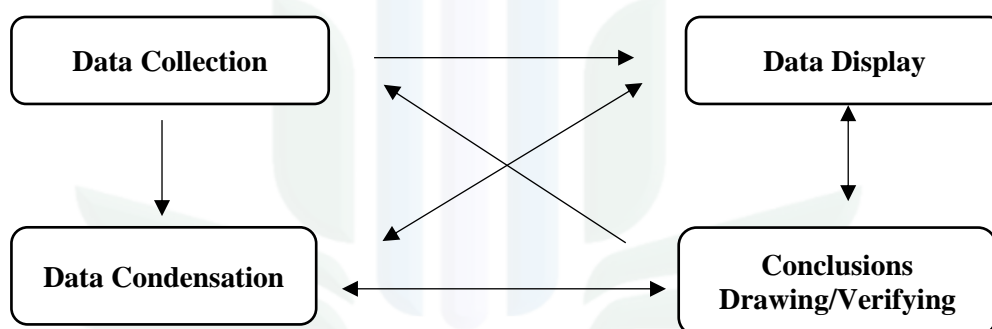
3. *Data Display* (Penyajian Data) adalah penyusunan secara sistematis atau simultan data yang dikumpulkan menjadi satu kesatuan yang utuh sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan yang sedang diteliti. Peneliti menyajikan data dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Dari data yang telah dipolakan, difokuskan dan disusun secara sistematis, kemudian diambil kesimpulan sehingga makna data bisa ditemukan. Namun, kesimpulan tersebut masih bersifat tentative dan umum.

Untuk mencapai kesimpulan akhir, maka data yang lain perlu untuk dicari. Data baru hasil pencarian ini bertugas untuk melakukan pengujian terhadap berbagai kesimpulan tadi.

4. *Conclusions Drawing/Verifying* (Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi) merupakan sebuah proses final dari rangkaian analisis data. Selama proses penarikan kesimpulan, peneliti menganalisis data dan menuangkannya dalam kesimpulan yang bersifat “grounded”, dengan kata lain setiap kesimpulan

senantiasa dilakukan verifikasi dengan teori para ahli selama penelitian berlangsung. Dalam konteks ini, peneliti akan menyimpulkan berdasarkan fokus yang sudah dipaparkan.

Berikut adalah “model interaktif” yang digambarkan oleh Miles dan Huberman:⁹⁷



Gambar 3.1
Model Interaktif Miles dan Huberman

H. Keabsahan Data

Dalam pemeriksaan keabsahan data penelitian kualitatif, terdapat beberapa pengujian diantaranya uji kredibilitas (credibility), uji dependabilitas (dependability), uji transferabilitas (transferability), dan terakhir uji obyektivitas (confirmability).⁹⁸ Namun pada penelitian ini, peneliti hanya menggunakan uji kredibilitas saja. Uji kredibilitas bertujuan untuk membuktikan kesesuaian antara data hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Kesesuaian data ini menjadi sangat penting untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih valid. Dalam uji kredibilitas pada penelitian ini,

⁹⁷ M. B. Miles , A. M. Huberman dan J. Saldana, 33.

⁹⁸ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung : Alfabeta, 2015).

peneliti menggunakan tiga teknik yaitu, triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan *member check*.

- a. Triangulasi teknik yaitu pemeriksaan kembali data yang telah diperoleh melalui metode pengumpulan data yang berbeda. Misalnya ialah, membandingkan hasil data observasi dengan hasil wawancara ataupun, membandingkan hasil wawancara dengan data yang didokumentasi. Hal ini bertujuan untuk menemukan letak perbedaan dan persamaan antara data yang satu dengan data yang lain.
- b. Triangulasi sumber yaitu pemeriksaan kembali data yang telah diperoleh melalui sumber data yang berbeda. Misalnya, membandingkan data atau informasi yang didapatkan dari hasil wawancara kepala sekolah dengan data atau informasi yang didapatkan dari hasil wawancara guru. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menemukan persepsi dan variasi data yang beragam.
- c. *Member check* adalah proses verifikasi data yang dilakukan oleh peneliti kepada informan (subyek penelitian). Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh informan. Jika data yang ditemukan disepakati oleh para informan, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut kredibel.

I. Tahapan Penelitian

Penelitian ini akan dibagi ke dalam tiga tahap yaitu tahap pra lapangan, tahap penelitian lapangan dan tahap analisis data.

1. Tahap pra lapangan (Agustus 2021-Februari 2022)

- a. Memilih lokasi penelitian.
- b. Menentukan masalah di lokasi penelitian.
- c. Menyusun rencana penelitian (proposal).
- d. Pengurusan surat izin penelitian.
- e. Menilai keadaan lapangan.
- f. Memilih dan memanfaatkan informan.
- g. Menyiapkan perlengkapan penelitian yang dibutuhkan dalam pengumpulan data.

2. Tahap Penelitian Lapangan (Maret-Juni 2022)

- a) Memahami latar belakang dan tujuan penelitian.
- b) Memasuki lokasi.
- c) Mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan.

3. Tahap Analisis Data (Juni-September 2022)

- a. Data yang sudah terkumpul dianalisis secara keseluruhan dan dideskripsikan dalam bentuk teks.
- b. Menyusun data.
- c. Penarikan kesimpulan atas data yang sudah terkumpul.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Pada subbab ini, dipaparkan data mengenai gambaran manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember yang diperoleh baik dari hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi di lokasi penelitian. Data yang akan dipaparkan mengacu pada empat fokus penelitian yaitu: Pertama, bagaimana perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, Kedua, bagaimana rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, Ketiga, bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, Empat, bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dan dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. Berikut ini data yang disusun berdasarkan fokus di atas.

1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Perencanaan merupakan tahap awal dalam manajemen, termasuk juga dalam manajemen sumber daya pendidik. Pada proses ini, lembaga akan menentukan jumlah guru berdasarkan beban kerja yang ada di lembaga.

Berikut ini proses perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

a) Analisis Beban Mengajar

Tahap ini merupakan proses yang bertujuan untuk mengetahui apakah beban mengajar yang telah ditetapkan untuk tahun ajaran baru telah sesuai dengan ketersediaan guru. Berdasarkan hasil observasi secara mendalam di SMP Islam An-Nur Rambipuji ditemukan bahwa, pembelajaran di lembaga tersebut terbagi menjadi dua yaitu pembelajaran program unggulan dan pembelajaran pelajaran umum. Pembelajaran program unggulan ini dilaksanakan pada jam pertama dan kedua di mana tenaga pengajarnya juga merupakan tenaga pengajar di pelajaran umum.⁹⁹ Kondisi tersebut senada dengan pernyataan kepala sekolah, Ustadz Imam Gozali saat yaitu sebagai berikut:¹⁰⁰

“Perencanaan itu kami lakukan setiap akhir tahun ajaran. Biasanya, kami lihat dulu jumlah guru yang ada dan disesuaikan dengan total beban mengajar. Kalau jumlah guru yang ada sesuai dengan total beban mengajar, maka kami tidak perlu melakukan apa-apa. Tapi, kalau jumlah guru yang ada lebih atau kurang dari jumlah total beban mengajar, kami bisa melakukan pengurangan atau penambahan guru.”

Lebih lanjut lagi beliau mengatakan:

“Sistem pembelajaran di sekolah ini sering berubah sesuai instruksi Yayasan. Selain itu, sekolah ini sekarang dalam tahap renovasi. Jadi, setiap tahunnya kami selalu mengecek jumlah guru yang ada untuk disesuaikan dengan beban mengajar dan sistem pembelajarannya.”

⁹⁹ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Rabu 06 April 2022

¹⁰⁰ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan wakil kepala sekolah bidang kurikulum saat diwawancarai yaitu Ustadz M. Risqi sebagai berikut:¹⁰¹

“Setiap tahun di sekolah kami selalu ada penambahan atau pengurangan guru. Jadi, diakhir tahun ajaran, kami biasanya rapat yang isinya salah satunya adalah memastikan ketersediaan guru untuk tahun ajaran baru. Selain itu, kami juga mempersiapkan kemungkinan – kemungkinan kalau ada penambahan atau pengurangan guru.”

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa membandingkan jumlah beban mengajar dengan ketersediaan guru merupakan kegiatan wajib sekolah yang dilakukan setiap tahunnya. Dari hasil tersebut, sekolah bisa memutuskan apakah perlu diadakannya pemutusan hubungan kerja, jika ketersediaan guru melebihi jumlah beban mengajar, atau rekrutmen dan seleksi, jika ketersediaan guru kurang dari jumlah beban mengajar.

Hasil wawancara diatas diperkuat oleh hasil observasi pada kegiatan analisis beban mengajar sebagai berikut:

Peneliti melihat secara langsung rapat akhir tahun yang dilakukan di akhir semester genap. Rapat tersebut dihadiri oleh semua sumber daya pendidik tanpa terkecuali. Rapat tersebut berisi tentang evaluasi terhadap seluruh aspek selama satu tahun penuh, dan berisi perencanaan untuk tahun ajaran baru. Perencanaan tersebut juga berisi tentang sistem pembelajaran dan jumlah beban mengajar yang akan diterima masing-masing sumber daya pendidik.¹⁰²

¹⁰¹ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

¹⁰² Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Senin, 20 Juni 2022

Pernyataan di atas diperkuat dengan bukti dokumentasi yaitu:¹⁰³



Gambar 4.1 Rapat Tahunan

Gambar di atas menunjukkan bahwa Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember melaksanakan rapat tahunan yang bertujuan untuk mengevaluasi seluruh program dan kegiatan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan diperkuat dengan bukti dokumentasi dapat disimpulkan bahwa kegiatan analisis beban mengajar merupakan kegiatan perencanaan sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur Rambipuji. Kegiatan ini bertujuan untuk menyesuaikan antara beban mengajar yang diterima guru dengan standar yang telah ditetapkan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan hasil keputusan bersama.

¹⁰³ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 Juni 2022

b) Analisis Kebutuhan Guru

Dalam proses perencanaan, analisis kebutuhan merupakan salah satu aspek penting. Analisis kebutuhan merupakan selisih antara kondisi yang diharapkan dan kondisi saat ini. Pada analisis kebutuhan guru, kondisi yang diharapkan adalah ketika jumlah guru yang tersedia telah sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan dan beban mengajarnya. Namun, seringkali ada beberapa situasi dimana kondisi yang diharapkan tidak bisa terpenuhi, misalkan karena terjadi pengunduran diri guru dan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Kekosongan posisi inilah yang nantinya akan menjadi kebutuhan.

. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah tentang analisis kebutuhan guru, Ustadz Imam Gozali menjelaskan bahwa:¹⁰⁴

“Setelah membandingkan jumlah guru dengan jumlah beban mengajar, dan hasilnya adalah kekurangan guru, maka kami juga langsung diskusikan di rapat akhir tahun. Disitu juga saya sampaikan guru mapel apa saja yang kosong dan beban mengajarnya berapa, sekaligus apakah bisa diisi oleh orang – orang internal Yayasan atau sepenuhnya diambil dari luar.”

Pernyataan ini diperkuat oleh pernyataan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Ustadz M. Risqi yaitu:¹⁰⁵

“Ketika kami membutuhkan guru, kami langsung berkoordinasi dengan Yayasan. Kalau guru mata pelajaran agama islam dan mata pelajaran muatan lokal seperti tahfidz dan kitab, Yayasan biasanya sudah punya nama-namanya. Tapi, kalau guru mata pelajaran umum, biasanya kami sendiri yang mencari.”

Kedua pernyataan tersebut menjelaskan bahwa analisis kebutuhan

¹⁰⁴ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹⁰⁵ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji hanya dilakukan apabila terjadi kekurangan guru. Kebutuhan guru kemudian disampaikan kepada ketua Yayasan untuk selanjutnya menunggu instruksi Yayasan apakah perlu diadakan rekrutmen internal atau eksternal. Dengan kata lain, analisis kebutuhan guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji tidak hanya melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru saja, tetapi juga melibatkan Yayasan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi.

Hasil wawancara diatas diperkuat oleh hasil observasi pada kegiatan analisis kebutuhan guru sebagai berikut:

Peneliti menyimak secara langsung rapat tahunan yang dilaksanakan di akhir tahun ajaran yang berisi evaluasi seluruh program sekolah selama satu tahun, dan perencanaan untuk tahun ajaran baru. Pada pembahasan atau diskusi tentang perencanaan, kepala sekolah dan para sumber daya pendidik membahas mengenai sistem pembelajaran dan beban mengajar guru. Kemudian, ditemukan bahwa beban mengajar melebihi jumlah guru yang tersedia, sehingga sekolah harus melaksanakan rekrutmen guru baru.¹⁰⁶

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa analisis kebutuhan guru merupakan kegiatan dalam perencanaan sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur Rambipuji. Kegiatan ini merupakan satu kesatuan dengan kegiatan sebelumnya yaitu analisis beban mengajar

¹⁰⁶ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Senin, 20 Juni 2022

yang tujuan akhirnya adalah untuk menyeimbangkan antara ketersediaan guru dengan beban mengajar yang tersedia. Selain itu, analisis kebutuhan guru juga bertujuan untuk merencanakan jumlah guru di masa yang akan datang

2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan dalam pengadaan sumber daya manusia. Dalam penyelenggaraan pendidikan, rekrutmen dan seleksi juga digunakan untuk menarik dan memilih pendidik dan tenaga kependidikan untuk dipkerjakan di lembaga pendidikan. Berikut ini proses rekrutmen dan seleksi guru dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

a. Pembentukan Panitia Rekrutmen dan Seleksi

Dalam proses rekrutmen dan seleksi pendidik, kepala sekolah tentu saja tidak bekerja sendiri. Pada umumnya, kepala sekolah akan memberikan tugas kepada tenaga pendidik yang dianggap mampu untuk menjalankan proses tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu tim rekrutmen dan seleksi yaitu Ustadzah Hikmatu Sarifah, yang juga bertugas sebagai guru mata pelajaran matematika, beliau mengatakan bahwa:¹⁰⁷

“begini pak, saat proses rekrutmen dan seleksi, kepala sekolah akan menugaskan guru-guru senior dalam bentuk SK kepanitiaan.

¹⁰⁷ Hikmatu Sarifah, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 13 April 2022

Biasanya, guru-guru yang menjadi panitia berasal dari mata pelajaran yang berbeda, misalkan dari matematika satu orang, dari bahasa satu orang, dari IPA satu orang, dan seterusnya. Selain itu, tugas panitia adalah menyusun kriteria dan persyaratan, membuat dan menyebarkan iklan atau informasi lowongan, melakukan seleksi administrasi, melakukan wawancara, dan yang terakhir mengumumkan kelulusan peserta seleksi.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ustadz Imam Gozali yaitu:¹⁰⁸

“Proses rekrutmen dan seleksi saya serahkan kepada guru – guru. Walaupun begitu, saya tetap memantau prosesnya. Kadang-kadang, panitia juga meminta pertimbangan saya terkait calon yang harus diloloskan. Jadi, sedikit banyak, saya masih terlibat dalam proses itu. Selain itu, guru – guru yang saya pilih juga guru yang sudah punya banyak pengalaman, jadi saya tidak terlalu khawatir.”

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa tahap awal dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi. Panitia langsung dipilih oleh kepala sekolah berdasarkan pengalamannya. Guru yang dipilih sebagai panitia rekrutmen dan seleksi merupakan guru yang berasal dari latar belakang mata pelajaran yang berbeda. Penugasan panitia dilakukan melalui SK kepanitiaan yang diberikan oleh kepala sekolah Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji. Kepala sekolah sebagai pimpinan juga terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi dengan memberikan pertimbangan yang dianggap perlu untuk mempermudah panitia memilih calon yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Dengan panitia yang sudah berpengalaman, dan kepercayaan kepala sekolah yang cukup tinggi, proses

¹⁰⁸ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

rekrutmen dan seleksi bisa berjalan dengan lebih transparan. Berikut ini dokumentasi terkait dengan SK Kepanitiaan Rekrutmen dan Seleksi:¹⁰⁹



Gambar 4.2 SK Kepanitiaan Rekrutmen dan Seleksi Guru

Gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam memberikan tugas tambahan kepada guru, dibutuhkan sebuah surat keputusan (SK) dari kepala sekolah. SK tersebut tidak hanya berfungsi sebagai surat tugas saja, tetapi juga sebagai dasar dalam melaksanakan segala prosesnya. Dengan kata lain, guru yang tercantum didalamnya berkewajiban untuk melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan baik.

¹⁰⁹ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Mei 2022

b. Analisis Pekerjaan

Setelah pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi, tugas pertama panitia adalah menyusun kriteria atau persyaratan untuk calon pelamar, atau bisa dikatakan sebagai analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan merupakan sebuah proses untuk mencari informasi terkait dengan pekerjaan serta kualifikasi dan kompetensi apa saja yang harus dimiliki calon pelamar untuk mengisi pekerjaan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Ustadzah Diyah Fetmawati yang juga bertugas sebagai panitia rekrutmen dan seleksi yaitu:¹¹⁰

“Kriteria atau persyaratan kami susun sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Pada mata pelajaran pendidikan agama islam (PAI) dan muatan lokal, calon guru kami dahulukan lulusan pondok pesantren. Karena kami pikir, lulusan pondok pesantren pasti punya pengalaman untuk mengurus santri, jadi, bisa lebih cepat beradaptasi. Berbeda dengan guru agama, guru umum tidak harus berasal dari lulusan pondok pesantren. Untuk kualifikasi pendidikan, baik calon guru agama maupun calon guru umum, kami tetapkan minimal lulusan S1 sesuai mata pelajaran yang dibutuhkan. Selain itu, persyaratan tambahan juga harus dipenuhi antara lain, 1) Tidak sedang mengajar dilembaga lain, 2) Berdomisili di Rambipuji dan sekitarnya, 3) Melek teknologi, dan yang terakhir 4) Mudah beradaptasi.”

Pernyataan Ustadzah Diyah diperkuat dengan pernyataan kepala sekolah yaitu:¹¹¹

“Calon guru kami haruskan sudah lulus S1 agar kami bisa masukkan ke DAPODIK. Walaupun calon guru berasal dari internal Yayasan, tetap harus lulusan S1. Untuk calon guru yang berasal dari luar, kami buat beberapa persyaratan yang tujuannya agar ketika mengajar nanti, guru bisa lebih fokus. Persyaratan itu antara lain: 1) Bertempat tinggal di Rambipuji dan sekitarnya, 2) Tidak boleh nyabang (mengajar di lembaga lain), 3) Menguasai komputer dan aplikasi dasar, 4) Cepat beradaptasi. Untuk guru

¹¹⁰ Diyah Fetmawati, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 16 April 2022

¹¹¹ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

agama yang berasal dari luar Yayasan, apabila masih belum berkeluarga kami berikan opsi untuk tinggal di Pondok.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa, analisis pekerjaan dilakukan oleh panitia rekrutmen dan seleksi untuk menentukan kriteria dan persyaratan untuk calon guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. Hasil analisis pekerjaan kemudian dituangkan dalam persyaratan-persyaratan dalam informasi lowongan pekerjaan. Persyaratan-persyaratan tersebut bisa berupa kualifikasi pendidikan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh calon guru. Lebih jauh lagi, analisis pekerjaan dapat digunakan untuk mempermudah panitia rekrutmen dan seleksi untuk memilih guru yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

c. Penentuan Sumber Rekrutmen

Seperti yang telah dijelaskan di atas, rekrutmen calon guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember terdiri dari dua macam yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal merupakan proses rekrutmen dimana pelamar berasal dari internal lembaga. Sedangkan, rekrutmen eksternal adalah proses rekrutmen dimana pelamar berasal dari luar lembaga.

Setelah melakukan analisis pekerjaan, panitia akan menentukan terlebih dahulu rekrutmen seperti apa yang akan digunakan. Hal ini senada dengan pernyataan Ustadzah Diyah Fetmawati yaitu:¹¹²

“untuk rekrutmen mas, kita pakai salah satu (internal atau

¹¹² Diyah Fetmawati, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 16 April 2022

eksternal), atau kombinasi keduanya. Rekrutmen internal kami lakukan kalau ada alumni yang berpotensi untuk dipromosikan menjadi guru di lembaga formal. Jadi, kami tidak perlu menyebar informasi lowongan pekerjaannya ke luar, cukup disebar kepada para alumni saja. Rekrutmen eksternal kami lakukan kalau tidak ada calon dari internal. Jadi, informasi lowongan pekerjaan langsung kami sebar ke luar.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Wakil Kepala Sekolah yaitu:¹¹³

“Alumni pondok pesantren yang punya kemampuan didorong untuk kuliah, dengan harapan agar bisa bermanfaat di lembaga formal nantinya. Di tahun-tahun sebelumnya, alumni bebas memilih jurusan yang diinginkan, sehingga mereka cenderung memilih jurusan keagamaan seperti hadist, tafsir, dan PAI. Namun, di empat tahun terakhir, Yayasan telah mendorong para alumni yang ingin melanjutkan kuliah, untuk mengambil jurusan umum. Sehingga pada akhirnya, diharapkan guru – guru yang mengajar merupakan produk lembaga.”

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember menggunakan baik rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal dalam menarik pelamar untuk bekerja di lembaga. Hal itu semua disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Apabila terdapat calon guru yang berasal dari internal, maka lembaga akan melaksanakan rekrutmen internal. Begitupun juga sebaliknya, apabila tidak terdapat calon guru yang berasal dari internal, maka lembaga akan melaksanakan rekrutmen eksternal.

¹¹³ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

d. Penyebaran Informasi Lowongan Pekerjaan

Setelah menyusun kriteria dan persyaratan calon guru, selanjutnya panitia rekrutmen dan seleksi di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember menyebarkan informasi lowongan pekerjaan. Hal ini menjadi sangat penting karena penyebaran informasi seluas-luasnya dapat menarik pelamar sebesar-besarnya. Dengan begitu, panitia akan mendapatkan pelamar yang bervariasi yang mana tidak didominasi oleh satu kelompok atau golongan tertentu.

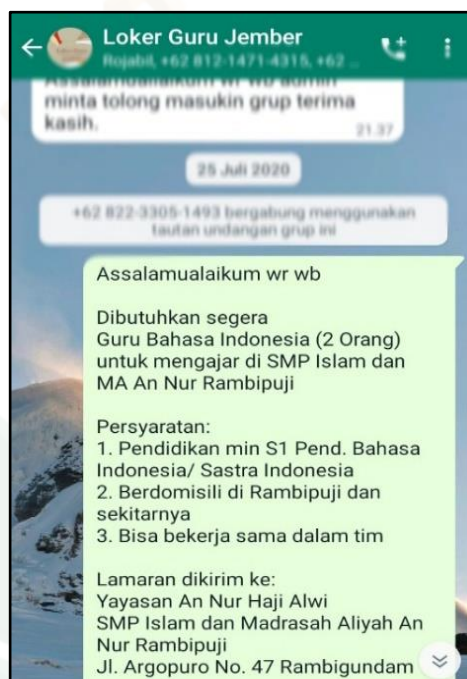
Dalam penyebaran informasi lowongan pekerjaan di Sekolah menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, terdapat berbagai cara dan media. Berdasarkan penjelasan dari Kepala Sekolah, Ustadz Imam Gozali, cara dan media tersebut adalah:¹¹⁴

“1) Dari Mulut ke Mulut. Cara ini kami gunakan untuk menjaring pelamar dari ruang lingkup yang paling kecil yaitu orang terdekat atau orang-orang disekitar guru-guru kami, contohnya tetangga, kerabat, saudara kandung, hingga teman. 2) Menggunakan media *Whatsapp*. Cara ini kami gunakan untuk menjaring pelamar dari ruang lingkup yang lebih besar, misalnya melalui grup Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan grup lowongan kerja guru. Media yang kami gunakan adalah *Whatsapp Messenger*. 3) *Social Media Marketing*. Cara ini kami gunakan untuk menjaring pelamar dalam ruang lingkup yang paling besar, yaitu melalui sosial media seperti, *Instagram* dan *Facebook*. Cara ini memungkinkan informasi lowongan pekerjaan akan tersebar secara lebih luas.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bukti dokumentasi sebagai berikut:¹¹⁵

¹¹⁴ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Maret 2022

¹¹⁵ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Mei 2022



Gambar 4.3 Penyebaran Informasi Lowongan Guru Melalui *Whatsapp Messenger*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa penyebaran informasi lowongan kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember menggunakan menggunakan media *Whatsapp Messenger*. *Whatsapp Messenger* (WA) sebagai salah satu media komunikasi yang paling sering digunakan di masyarakat memberikan banyak manfaat. Salah satunya adalah penyebaran informasi lowongan kerja yang hanya dalam hitungan detik. Hal ini dimanfaatkan oleh Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji untuk menyebarkan informasi terkait sekolah, salah satunya informasi tentang kebutuhan guru.

Lebih jauh lagi, dokumentasi di atas diperkuat oleh bukti dokumentasi selanjutnya yaitu:¹¹⁶

¹¹⁶ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Mei 2022

SMP ISLAM AN-NUR
Jl. Argopuro No. 47 Rambigundam Rambipuji

LOWONGAN KERJA GURU
GURU BAHASA INDONESIA
GURU IPA

Persyaratan Umum

- S1 Pendidikan Bahasa Indonesia/ Sastra Indonesia
- S1 Pendidikan Pendidikan IPA/ Pendidikan Biologi

Persyaratan Khusus

- Berdomisil di Rambipuji dan sekitarnya
- Tidak sedang terikat hubungan kerja dengan lembaga lain
- Menguasai komputer dan aplikasi dasar
- Cepat beradaptasi dalam tim

CP: 082139845967 (Ustadz Tomy Wijaya)

Berkas lamaran dapat dikirim ke kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji paling lambat 20 Juni 2021

Gambar 4.4 Penyebaran Informasi Lowongan Guru Melalui *Social Media*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa penyebaran informasi lowongan kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember menggunakan menggunakan berbagai *Social Media*. Media sosial telah menjadi salah satu media untuk mengiklankan dan memasarkan sesuatu yang sangat efektif dan efisien di era digital ini. Banyak lembaga pendidikan yang berlomba-lomba mengunggah informasi terkait lembaga mereka di media sosial, karena media sosial dianggap telah menjadi kebutuhan bagi masyarakat. Sehingga, segala informasi yang ada di sosial media lebih cepat diterima oleh masyarakat luas. Lebih jauh lagi, berdasarkan hasil wawancara juga ditemukan bahwa *platform* atau media yang digunakan oleh Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji dalam melakukan *social media marketing* untuk

lowongan kerja guru adalah *Instagram* dan *Facebook*.

Berdasarkan data tersebut dapat dipahami bahwa, pada proses penyebaran informasi lowongan kerja/rekrutmen guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, tidak hanya menggunakan komunikasi dari mulut ke mulut, tetapi juga menggunakan media komunikasi seperti *smartphone*. Hal ini kemudian dapat dimengerti bahwa, di era digital ini, masyarakat cenderung menggunakan media komunikasi berbasis elektronik. Sehingga, hal ini akan memudahkan masyarakat mendapatkan informasi apapun dengan cepat, termasuk informasi tentang lowongan pekerjaan.

e. Seleksi

Setelah pelaksanaan proses rekrutmen di atas, selanjutnya yaitu proses seleksi. Seleksi adalah sebuah proses untuk memilih guru yang telah melalui proses rekrutmen. Proses seleksi pelamar di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji jember meliputi 2 tahapan yaitu, seleksi administrasi (berkas) dan wawancara. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan salah satu panitia rekrutmen dan seleksi guru yaitu Ustadz Tomy Wijaya yaitu:¹¹⁷

“setelah semua berkas lamaran masuk, selanjutnya kami periksa berkasnya satu persatu untuk mengecek kesesuaian dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Dari beberapa berkas yang lolos, kemudian kami kerucutkan lagi menjadi hanya tersisa 3 kali dari jumlah formasi yang dibutuhkan. Misalnya formasi yang dibutuhkan 1 orang maka, kami kerucutkan menjadi 3 orang yang akan maju ke tahap wawancara.

¹¹⁷ Tomy Wijaya, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022

Lebih lanjut beliau memaparkan:

“banyak pertimbangan dalam proses seleksi berkas, tidak hanya kesesuaian dengan persyaratan, tetapi juga hal-hal pendukung yang memberikan nilai tambah. Contohnya, sertifikat keahlian/sertifikat pelatihan, piagam penghargaan, pengalaman kerja, dan jarak tempat tinggal dengan sekolah.”

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa seleksi administrasi (berkas) bertujuan untuk memilih calon guru berdasarkan kesesuaian dengan persyaratan atau kriteria. Calon guru yang telah sesuai dengan persyaratan kemudian diseleksi lagi berdasarkan pengalaman kerja, sertifikat pendukung, dan domisilinya. Berikut ini dokumentasi tentang seleksi administrasi (berkas):¹¹⁸



Gambar 4.5 Berkas Lamaran Pekerjaan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa seleksi guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember dimulai dari seleksi administrasi, dimana berkas yang telah terkumpul akan di-*screening* untuk mengetahui siapa saja calon guru yang memenuhi persyatan. Pelamar yang

¹¹⁸ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Mei 2022

telah lolos tahap seleksi administrasi, selanjutnya akan memasuki tahap wawancara. Pada tahap ini kepala sekolah dan jajarannya mewawancarai pelamar tentang segala sesuatu yang terkait dengan formasi atau posisi yang diinginkan. Hal tersebut sebagaimana yang dipaparkan oleh Ustadz Imam Gozali yaitu:¹¹⁹

“calon guru yang lolos ke wawancara kami panggil. Biasanya, yang mewawancarai itu saya, Ustadz Risqi, dan 1 guru mapel sesuai dengan formasi guru yang dibutuhkan. Saat wawancara kami berbagi tugas. Saya fokus di kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja, Ustadz Risqi fokus di aspek kepribadian dan aspek sosial, dan guru mapel fokus di pembelajaran.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ustadz M. Risqi yaitu:¹²⁰

“Wawancara dilakukan secara terpisah, artinya calon guru kami panggil untuk wawancara dihari yang berbeda. Pada umumnya, wawancara hanya memakan waktu sekitar 30 menit saja. Di setiap wawancara, kami memberikan catatan yang akan menjadi pertimbangan dalam menentukan siapa calon guru yang sesuai untuk mengisi formasi yang dibutuhkan sekolah.

Kedua pernyataan di atas dapat dipahami bahwa, dalam melakukan wawancara, para *interviewer* (pewawancara) diberikan fokus tertentu.

Fokus tersebut bertujuan agar proses wawancara berlangsung secara efektif dan efisien. Hasil wawancara kemudian menjadi acuan dalam menetapkan pelamar yang akan diterima.

Setelah memutuskan pelamar yang akan diterima, selanjutnya, sekolah akan mengumumkan kepada pelamar baik yang lolos maupun tidak lolos menjadi calon guru dengan menghubungi semua pelamar

¹¹⁹ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹²⁰ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

menggunakan media *whatsapp* ataupun pesan singkat. Hal ini dipaparkan oleh Ustadz Asrori Mahmud:

“Untuk pengumuman hasil seleksi, kami umumkan melalui *whatsapp* atau pesan singkat ke semua pelamar. Calon guru yang diterima kemudian kami undang ke sekolah untuk pemenuhan berkas-berkas administrasi dan penginformasian terkait deskripsi pekerjaan. Calon guru yang telah menyetujui ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh sekolah dan Yayasan selanjutnya akan menjalani masa percobaan selama 2 bulan.¹²¹

Berdasarkan data-data di atas, dapat dipahami bahwa proses seleksi di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember terdiri dari 2 tahap yaitu seleksi administrasi (berkas) dan tahap wawancara. Seleksi administrasi bertujuan untuk menyesuaikan atau mencocokkan berkas yang diterima dengan persyaratan yang telah ditetapkan sekolah. Sedangkan, wawancara bertujuan untuk menggali informasi diluar informasi yang terdapat pada berkas administrasi.

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian guru agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan lembaga seiring dengan perkembangan zaman. Sekolah menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji sebagai lembaga pendidikan juga mengupayakan peningkatan mutu gurunya dengan melakukan pelatihan dan pengembangan. Adapun kegiatannya yaitu:

¹²¹ Asrori Mahmud, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022

a) MGMP

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan sebuah sarana atau wadah dalam menjalin komunikasi antar sesama guru mata pelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya. MGMP merupakan sebuah bentuk pengembangan guru yang paling sering dilaksanakan di SMP Islam An-Nur Rambipuji. Hal tersebut senada dengan apa yang dijelaskan oleh Ustadzah Fitriatus Sufia:¹²²

“untuk MGMP, sejauh ini SMP Islam An-Nur baru mengirim guru di enam mata pelajaran saja yaitu, Matematika, Bahasa Inggris, IPA, IPS, PAI, dan PJOK. Untuk mata pelajaran lain, ada kendala di kelinieran gurunya. Jadi, memang ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan ijazahnya. Untuk pelaksanaannya, ada yang setiap minggu sekali dan ada yang dua minggu sekali.”

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“MGMP itu masuk ke anggaran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Jadi kalau ada iuran atau hal lain seperti uang transport, kami bisa ajukan ke kepala sekolah melalui bendahara.”

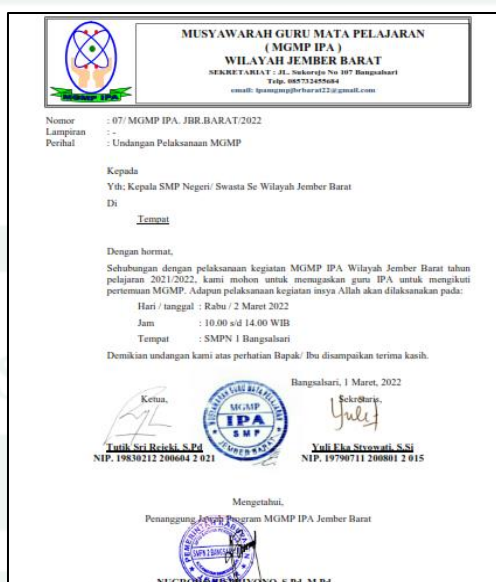
Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa, Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji sangat mendukung dan mendorong gurunya untuk mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Dukungan tersebut tidak hanya dalam bentuk materil saja, tetapi juga dalam bentuk non-materil. Dengan begitu, guru memiliki semangat dan keinginan untuk terus mengembangkan dirinya melalui kegiatan MGMP.

¹²² Fitriatus Sufia, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 April 2022

Hasil wawancara diatas diperkuat oleh hasil observasi pada kegiatan MGMP guru sebagai berikut:

Peneliti menemukan bahwa kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) menjadi kegiatan rutin yang dilakukan oleh beberapa guru setiap satu minggu sekali. Karena pentingnya kegiatan ini, guru-guru sampai harus menyusun dan merancang ulang jadwal pelajarannya, sehingga keduanya dapat berjalan dengan baik. Lebih jauh lagi, ditemukan bahwa tidak semua guru yang mengikuti kegiatan tersebut karena disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya karena kurangnya kesadaran guru terhadap pentingnya MGMP.¹²³

Pernyataan tersebut diperkuat dengan bukti dokumentasi diantaranya:¹²⁴



Gambar 4.6 Undangan Pelaksanaan MGMP

¹²³ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Rabu, 20 April 2022

¹²⁴ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 April 2022

Gambar tersebut menunjukkan bahwa guru yang mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) diberikan undangan formal sebagai bukti bahwa kegiatan tersebut merupakan kegiatan resmi. Selain itu, undangan tersebut juga dapat membantu guru dalam mengurus surat ijin meninggalkan sekolah.

Lebih jauh lagi, dokumentasi di atas diperkuat oleh bukti dokumentasi selanjutnya yaitu:¹²⁵



Gambar 4.7 Pelaksanaan MGMP

Gambar tersebut menunjukkan tentang isi dari kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yaitu *sharing* (berbagi) tentang hal – hal yang terkait dengan pembelajaran, dari proses perencanaan, hingga evaluasi.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas, dapat dipahami bahwa kegiatan musyawarah guru mata pelajaran

¹²⁵ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 April 2022

(MGMP) merupakan salah satu kegiatan pengembangan guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji. Walaupun kegiatan tersebut mendapat dukungan penuh dari sekolah, namun tidak semua guru mengikuti kegiatan tersebut. Selain itu, kegiatan ini diikuti oleh beberapa guru untuk meningkatkan kompetensinya terkait dengan pelaksanaan pembelajaran.

b) Seminar dan *Workshop*

Seminar merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk menyampaikan informasi terkait masalah atau isu yang sedang ramai diperbincangkan. Seminar seringkali juga menjadi wadah bagi guru untuk belajar dan mengembangkan pengetahuannya. Seiring berkembangnya zaman, seminar turut mengalami perkembangan yang cukup pesat. Sehingga, masyarakat umum khususnya guru diberi kebebasan untuk memilih seminar yang dapat mendukung kompetensinya. Hal ini senada dengan pernyataan kepala sekolah yaitu:¹²⁶

“Untuk seminar, kami menginstruksikan bagi para guru yang mempunyai informasi tentang seminar untuk langsung dibagikan di grup Whatsapp. Apalagi sekarang jamannya webinar, jadi, guru-guru bisa menyesuaikan waktunya. Jadi, tidak hanya hemat waktu, tetapi juga hemat tenaga, dan juga biaya. Untuk seminar yang sifatnya wajib dari dinas, biasanya kami akan mengirimkan perwakilan 1-2 orang, tapi itu pun sangat jarang. Seminar/webinar yang paling sering diikuti guru-guru akhir-akhir ini yaitu seminar tentang pembelajaran digital dan pembelajaran di era pandemi.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ustadz M. Risqi yaitu:¹²⁷

¹²⁶ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹²⁷ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

“selama pandemi guru-guru memang sering mengikuti webinar, apalagi webinar yang gratis. Kalau sebelum pandemi, seminar itu harus datang ke tempat yang sudah disediakan, jadi, guru-guru termasuk saya juga, berpikir dua kali untuk ikut seminar karena takut terbentur dengan jadwal yang ada di sekolah. Kalau sekarang, webinar bisa diakses dari mana saja. Tidak hanya di sekolah, tetapi juga di rumah, selama ada koneksi internet.”

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember diberi keleluasaan untuk mengikuti seminar atau webinar, selagi kegiatan tersebut tidak mengganggu kegiatan sekolah. Lebih jauh lagi, seminar yang sering diikuti oleh guru di masa pandemi adalah seminar yang berbasis web atau *virtual meeting*. Berikut ini bukti dokumentasi keikutsertaan webinar:¹²⁸



Gambar 4.8 Sertifikat Keikutsertaan Webinar

Gambar tersebut menunjukkan bahwa salah satu guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, yaitu Ustadzah Diyah Fetmawati mengikuti webinar tentang *Teaching English in the Time*

¹²⁸ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

of Pandemic. Webinar tersebut juga menjadi contoh dari pernyataan Kepala Sekolah di atas mengenai tema webinar yang sering diikuti oleh guru yaitu pembelajaran di era pandemi.

Disisi lain, *workshop* adalah sebuah kegiatan yang dilakukan sekelompok orang yang bertujuan untuk memecahkan suatu masalah yang ada. Pada dasarnya, kegiatan *workshop* hampir sama dengan kegiatan seminar. Namun, yang membedakan adalah pada kegiatan *workshop*, peserta juga diberi kesempatan untuk memecahkan masalah sesuai arahan dari pemateri. Guru sebagai pihak yang menginterpretasi isi kurikulum dalam bentuk materi pembelajaran pastilah sering mengikuti kegiatan ini, tak terkecuali s guru di Sekolah menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji. Hal tersebut berdasarkan pemaparan dari kepala sekolah yaitu:¹²⁹

“sama seperti seminar, *workshop* yang diikuti guru-guru kami itu ada 2 macam, *workshop* yang resmi dari dinas pendidikan, dan *workshop* di luar dinas pendidikan. *Workshop* yang resmi dari dinas biasanya itu tentang pembelajaran, kalau *workshop* yang diluar dinas itu beragam, tergantung guru-guru mau ikut yang mana. Baik seminar maupun *workshop*, kami fasilitasi semua. Misalnya, uang transport (untuk *workshop* diluar sekolah), laptop, dan jaringan internet (untuk *workshop* secara *online* atau *virtual*).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bukti dokumentasi yaitu:¹³⁰

¹²⁹ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹³⁰ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022



Gambar 4.9 Sertifikat Keikutsertaan *Workshop*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa salah satu guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, yaitu Ustadz M. Rizqi mengikuti *workshop* tentang “Guru Penggerak Digitalisasi Sekolah”.

Dari hasil wawancara dan bukti dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa seminar dan *workshop* merupakan sebuah kegiatan bagi guru di Sekolah menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember dalam meningkatkan pengetahuan dan keahliannya terkait isu dan permasalahan yang sedang marak diperbincangkan. Selain itu, era pandemi sangat mempengaruhi keinginan atau gairah guru dalam mengikuti seminar dan *workshop*. Hal tersebut lebih disebabkan karena lebih mudahnya akses terhadap kegiatan-kegiatan tersebut.

c) Pelatihan (*Training*)

Pelatihan atau *training* merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusianya agar sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

Pelaksanaan pelatihan didasarkan pada suatu kondisi tertentu dimana lembaga menganggap bahwa kondisi SDM saat ini belum mencapai kondisi yang diinginkan. Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember juga melaksanakan pelatihan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala sekolah yaitu:¹³¹

“Di sekolah ini, pelatihan hanya diadakan setahun sekali setiap akhir tahun ajaran. Semua guru dan staf di yayasan diwajibkan ikut serta karena yang menyelenggarakan adalah Yayasan. Selain itu, pelatihan juga dilaksanakan kalau ada aplikasi baru misalnya raport digital. Untuk pelatihan diluar sekolah, sekali lagi kami memberikan kebebasan dan keleluasaan bagi para guru untuk mengikuti pelatihan apapun, selagi tidak mengganggu kegiatan di sekolah.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ustadz M. Rizqi yaitu:¹³²

“pelatihan yang dari Yayasan itu kurang lebih tentang bagaimana meluruskan niat, bagaimana memperlakukan siswa dengan baik, bagaimana menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, dan bagaimana menetapkan dan mencapai tujuan bersama. Instrukturnya sendiri adalah salah satu dosen UIN Sunan Ampel yang dulunya juga pernah belajar di Yayasan yang sama di Lumajang. Jadi, beliau kurang lebih sudah paham betul tentang kondisi di dalam Yayasan seperti apa.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh bukti dokumentasi dari salah satu kegiatan tersebut:¹³³

¹³¹ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹³² M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

¹³³ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Mei 2022



Gambar 4.10 Pelatihan di Luar Sekolah (*off the job training*)

Gambar tersebut menunjukkan salah satu pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan. Pelatihan jenis ini wajib diikuti oleh seluruh sekolah di bawah naungan Dinas Pendidikan karena berkaitan dengan aplikasi pangkalan data terbaru.

Keterangan di atas juga diperkuat dengan bukti dokumentasi pelatihan yang dilaksanakan oleh Yayasan yaitu:¹³⁴



Gambar 4.11 *Upgrading* Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan

¹³⁴ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 Juni 2022

Gambar di atas menjelaskan bahwa pelatihan atau *upgrading* baik sumber daya pendidik maupun tenaga kependidikan di SMP Islam An-Nur merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan bukti dokumentasi tersebut dapat dipahami bahwa kegiatan pelatihan guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji terdiri dari 2 macam yaitu pelatihan yang bersifat internal yang mana diselenggarakan oleh Yayasan, dan pelatihan yang bersifat eksternal yang mana diadakan pihak luar sekolah seperti Dinas Pendidikan, Kementerian, dan lembaga lain yang terkait.

4. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan sebuah organisasi. Tanpa kinerja yang baik, organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Kinerja adalah suatu hasil pekerjaan seseorang yang dapat dilihat dan diukur. Penilaian kinerja menjadi salah satu tolok ukur dalam menentukan apakah seorang pekerja telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik atau belum. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember juga melaksanakan penilaian kinerja. Berikut ini indikator-indikator penilaian kinerja tersebut:

a. Kehadiran

Kehadiran atau keaktifan dapat diartikan sebagai presentase guru untuk hadir disekolah sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Kehadiran

merupakan salah satu indikator penilaian kinerja yang paling mudah untuk dinilai dan diukur. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:¹³⁵

“Kami menggunakan mesin presensi yang berbasis *fingerprint* untuk mengukur dan mencatat kehadiran guru di sekolah,. Semua guru diwajibkan untuk mengisi kehadiran 2 kali yaitu pada saat datang dan pada saat pulang. Kehadiran inilah yang nantinya juga kami gunakan dalam memberikan kompensasi kepada guru-guru.”

Lebih lanjut beliau menjelaskan:

“Kami wajihkan semua guru untuk hadir setiap hari di sekolah, utamanya jika ada jam mengajar di kelas. Guru yang berhalangan hadir dapat mengirim surat ijin dan menyerahkan tugasnya kepada guru piket yang telah ditugaskan. Guru yang tidak hadir tanpa keterangan yang jelas 3 kali berturut-berturut akan kami berikan surat peringatan.”

Pernyataan Ustadz Imam Gozali diperkuat oleh pernyataan Ustadz

M. Rizqi yaitu:¹³⁶

“Kami telah menggunakan mesin presensi selama hampir 3 tahun terakhir. Dampaknya, keaktifan guru lebih mudah dikontrol. Setiap bulannya, kami kalkulasi kehadiran guru guru. Kemudian, bagi guru yang kehadirannya dibawah 90 %, maka kami akan beri surat peringatan.”

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kehadiran guru menjadi hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Sehingga, sekolah memberikan ambang batas kehadiran yaitu 90% yang berarti guru harus bertanggung jawab dan mematuhi aturan tersebut demi tercapainya tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.


¹³⁵ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

¹³⁶ M. Rizqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 09 April 2022

Hasil wawancara diatas diperkuat oleh hasil observasi pada penilaian kehadiran guru sebagai berikut:¹³⁷

Peneliti menemukan bahwa kehadiran guru SMP Islam An-Nur Rambipuji dicatat dan diukur dengan menggunakan mesin presensi berbasis *fingerprint*. Guru melakukan pengisian presensi sebanyak dua kali yaitu di awal dan di akhir. Hal tersebut telah menjadi kegiatan rutin yang dilakukan oleh guru setiap harinya.

Berikut ini salah satu aspek dalam penilaian kinerja guru yaitu daftar hadir guru Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember:¹³⁸

 YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI <small>"TERAKREDITASI"</small> <small>Jl. Argopuro No. 47 Telp 0331-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember</small> <small>E-mail yainn@yainn.com</small>			
DAFTAR HADIR GURU BULAN MARET			
NO	KODE GURU	NAMA GURU	HARI/TANGGAL
1	550008	Hikmatius Sarifah	01/03/2022 07:16
2	550022	Devi Dwi Pratiwi	01/03/2022 07:16
3	550007	Abdul haris	01/03/2022 07:17
4	550025	Jefri Frand Dany	01/03/2022 07:21
5	550023	Jannatul Laeli	01/03/2022 07:24
6	550001	Muhammad Rizqi	01/03/2022 07:35
7	550029	Sunan HS	01/03/2022 07:39
8	550027	Asrori Mahmud	01/03/2022 07:40
9	550002	Fitriatus Sufia	01/03/2022 07:47
10	550020	Muhammad Syafii	01/03/2022 08:24
11	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	01/03/2022 08:25
12	550005	Dewi Samawiyah	01/03/2022 08:25
13	550011	Jarot nasution	01/03/2022 08:34
14	550017	Nawawi	01/03/2022 08:34
15	550014	Diyah Fetmawati	01/03/2022 09:17
16	550020	Muhammad Syafii	01/03/2022 12:10
17	550025	Jefri Frand Dany	01/03/2022 12:22
18	550007	Abdul haris	01/03/2022 12:24
19	550029	Sunan HS	01/03/2022 12:34
20	550011	Jarot nasution	01/03/2022 12:57
21	550017	Nawawi	01/03/2022 12:58
22	550027	Asrori Mahmud	01/03/2022 13:01
23	550008	Hikmatius Sarifah	01/03/2022 13:11
24	550022	Devi Dwi Pratiwi	01/03/2022 13:11
25	550023	Jannatul Laeli	01/03/2022 13:11
26	550002	Fitriatus Sufia	01/03/2022 13:12
27	550001	Muhammad Rizqi	01/03/2022 13:14
28	550014	Diyah Fetmawati	01/03/2022 13:17
30	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	01/03/2022 13:26
31	550005	Dewi Samawiyah	01/03/2022 14:12

Gambar 4.12 Daftar Hadir Guru

¹³⁷ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Sabtu, 09 April 2022

¹³⁸ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022

Gambar tersebut menunjukkan tentang daftar hadir guru dimana didalamnya terdapat kode guru, nama guru, dan hari/tanggal. Lembaga ini menggunakan mesin presensi *fingerprint* sehingga data yang dihasilkan cukup detil.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas, dapat dipahami bahwa pencatatan kehadiran guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember merupakan bagian dari penilaian kinerja. Pencatatan kehadiran telah menggunakan teknologi *fingerprint* sehingga data kehadiran yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, lembaga memberikan batasan kehadiran hingga 90%. Hal ini dapat diartikan bahwa, guru yang memiliki kehadiran dibawah 90% dianggap memiliki kinerja yang kurang baik, dan akan langsung diberikan surat peringatan yang kemudian jika dilanjutkan akan mengakibatkan pemutusan hubungan kerja (PHK)

b. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan sebuah kegiatan dimana ada interaksi secara langsung antara guru dan peserta didik. dalam kegiatan inilah guru akan menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa sesuai dengan isi kurikulum. Selain itu, pembelajaran juga seringkali menjadi indikator dalam melakukan penilaian kinerja guru. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ustadzah Fitriatus Sufia yaitu:¹³⁹

¹³⁹ Fitriatus Sufia, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 April 2022

“Karena guru-guru kami belum ada yang sertifikasi, jadi penilaian kinerja guru (PKG) yang resmi dari dinas pendidikan tidak dilaksanakan. Walaupun begitu, penilaian kinerja secara internal tetap ada. Waktu penilaiannya juga berbeda-beda antara indikator dan indikator lainnya. Keaktifan guru (kehadiran) itu dinilai setiap bulan, proses pembelajaran itu setiap semester 1 kali, *quality assurance* (jaminan mutu) itu setiap akhir semester, dan tugas tambahan itu di akhir semester, hanya untuk guru yang diberi tugas tambahan saja.”

Lebih lanjut lagi beliau menjelaskan:

“Pelaksanaan pembelajaran tidak hanya dinilai dari bagaimana cara guru mengajar, tetapi juga kesesuaian dengan perangkat pembelajaran. Seminggu sebelum pelaksanaan, kepala sekolah akan menginformasikan terkait siapa saja yang akan dinilai pembelajarannya.”

Hasil wawancara diatas diperkuat oleh hasil observasi pada penilaian kinerja guru pada aspek pelaksanaan pembelajaran sebagai berikut.¹⁴⁰

Peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja pada aspek pembelajaran dilaksanakan dengan dua metode. Pertama, kepala sekolah menilai pelaksanaan pembelajaran guru berdasarkan ketepatan waktu, keaktifan kelas, dan metode pembelajaran tanpa memperlihatkan bahwa guru sedang dinilai. Hal ini dilaksanakan setiap hari di mana kepala sekolah akan memeriksa setiap kelas di waktu-waktu tertentu. Kedua, penilaian pelaksanaan pembelajaran yang terjadwal, di mana kegiatan ini dilaksanakan sebanyak satu kali per semesternya.

¹⁴⁰ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Rabu, 20 April 2022

Hasil wawancara dan observasi diatas diperkuat dengan bukti dokumentasi yaitu:¹⁴¹

YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI	
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI	
"TERAKREDITASI"	
Jl. Argopuro No. 47 Telp 0331-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember	
E-mail smc_anur@yayasan.com	
INSTRUMEN PENILAIAN PELAKSANAAN PEMBELAJARAN	
Nama Guru :	:
Mata Pelajaran :	:
Kelas/Semester :	:
Materi Pokok :	:
1. Membuka Pelajaran	
a. Menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental	
Tidak Baik	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Baik
Tidak Baik	Baik
Tanpa menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental, langsung mengajar.	Meliputi pengaturan tempat duduk siswa, penyampaian salam, berdo'a, Menanyakan kondisi siswa, dan presensi.
b. Memotivasi siswa	
Tidak Baik	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Baik
Tidak Baik	Baik
Tidak menyampaikan manfaat mempelajari materi yang akan dipelajari, tidak membangkitkan minat/motivasi siswa	Menyampaikan manfaat mempelajari materi yang akan dipelajari (misalnya dikaitkan dengan lapangan pekerjaan, teknologi, dan lain-lain); membangkitkan minat/motivasi siswa untuk belajar

Gambar 4.13 Instrumen Penilaian Pelaksanaan Pembelajaran

Gambar tersebut menunjukkan tentang instrumen penilaian kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Pada setiap aspek penilaian, terdapat angka-angka yang menunjukkan nilai pada aspek tersebut. Semakin tinggi nilai yang didapatkan, maka semakin baik pula pelaksanaan pembelajarannya, dan juga sebaliknya.

Hasil wawancara dan dokumentasi di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan salah satu indikator penilaian kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama islam An-Nur Rambipuji Jember. Penilaian pada indikator ini dilaksanakan hanya satu kali dalam

¹⁴¹ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022

satu semester oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah.

c. Quality Assurance

Quality Assurance atau jaminan mutu adalah sebuah proses untuk menentukan dan memastikan mutu yang dimiliki oleh peserta didik. Dalam pembelajaran, mutu peserta didik tergambar dari 3 aspek yaitu, aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. *Quality assurance* di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember dapat diartikan sebagai sebuah standar yang harus dipenuhi peserta didik berdasarkan ketiga aspek tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadzah Diyah Fetmawati, jaminan mutu di lembaga tersebut adalah sebagai berikut:¹⁴²

“*Quality assurance* hampir sama dengan tujuan pembelajaran, yang membedakan adalah tingkat kesulitan. Kalau tujuan pembelajaran, kami sesuaikan dengan kurikulum yang berlaku. Sedangkan, *quality assurance* kami susun sendiri dan disesuaikan dengan kemampuan siswa. *Quality assurance* mencakup 3 hal yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan. Dari segi pengetahuan, apa yang harus dicapai siswa, dari segi keterampilan, apa yang harus dicapai siswa, dan seterusnya.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ustadz Imam Gozali yaitu:¹⁴³

“Sejauh ini, *quality assurance* kami tekankan untuk diterapkan pada program unggulan kami yaitu kegamaan, dimana ada dua program yaitu Tahfidz dan Pendalaman kitab. Kedua program tersebut kami jadikan sebagai kurikulum lokal lembaga. *Quality assurance* pada mata pelajaran lain juga sudah mulai berjalan, meskipun standar pencapaian yang ditetapkan oleh para dewan guru masih tergolong rendah. Penilaian terhadap *quality assurance* kami lakukan setiap akhir semester.”

¹⁴² Diyah Fetmawati, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 16 April 2022

¹⁴³ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

Dari kedua pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa, *quality assurance* (jaminan mutu) merupakan salah satu indikator dalam penilaian kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember. *Quality assurance* disusun berdasarkan kemampuan siswa. Semakin tinggi kemampuan siswa, maka standar yang dibuat juga tinggi. Begitupun juga sebaliknya, semakin rendah kemampuan siswa, maka standar yang disusun juga rendah.

Lebih jauh lagi, berdasarkan hasil wawancara di atas, kepala sekolah lebih menekankan *quality assurance* pada 2 program unggulan yaitu Tahfidz dan Pendalaman kitab. *Quality assurance* pada mata pelajaran lainnya juga sedang dilaksanakan, walaupun standar yang ditetapkan cukup rendah. *Quality assurance* sebagai salah satu indikator penilaian kinerja guru dapat diartikan bahwa kinerja guru tidak hanya dilihat dari kemampuan diri saja, tetapi juga dari keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d. Tugas Tambahan

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan, kepala sekolah tidak bekerja sendiri, perlu bantuan dari berbagai pihak termasuk dari para bawahannya. Kepala sekolah sebagai pimpinan dapat menugaskan beberapa guru yang dipimpinannya dalam melaksanakan tugas terkait dengan manajerial. Hal yang demikian disebut dengan tugas tambahan. Pada Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji, terdapat beberapa tugas tambahan yang dibebankan pada guru diantaranya, wakil

kepala sekolah, bendahara, wali kelas, kepala perpustakaan, kepala laboratorium dan pembina ekstrakurikuler. Hal tersebut selaras dengan observasi secara mendalam di SMP Islam An-Nur Rambipuji tentang tugas tambahan guru sebagai berikut:¹⁴⁴

Peneliti menemukan bahwa guru yang mendapatkan tugas/jabatan tambahan pada umumnya akan lebih sibuk dari yang lain. Hal ini disebabkan karena guru-guru tersebut tidak hanya diwajibkan melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pembelajaran saja, tetapi juga harus melaksanakan tugas-tugas terkait dengan jabatannya. Penilaian terhadap kinerja ini dapat dilihat dari keseharian guru ketuntasan tugas yang telah dibebankan.

Hasil observasi tersebut diperkuat dengan pernyataan kepala sekolah yaitu:¹⁴⁵

“Guru yang mendapatkan tugas tambahan dipilih karena kami menganggap bahwa beliau-beliau dapat menjalankan dua peran sekaligus, yaitu sebagai tenaga pengajar dan juga menjalankan tugas tambahan. Selain itu, pemilihan itu juga berdasarkan pada keaktifan di sekolah dan kemampuan yang dimiliki. Tugas tambahan yang ditugaskan pada guru-guru kami yaitu, bendahara, wakil kepala, wali kelas, kepala perpustakaan, kepala lab komputer, dan pembina ekstrakurikuler.”

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan dan keaktifan guru menjadi tolok ukur dalam memberikan tugas tambahan.

Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan diluar tugas utamanya sebagai guru, atau kemampuan diluar mengajar. Keaktifan dapat diartikan

¹⁴⁴ Peneliti, *Observasi*, Rambipuji, Sabtu, 16 April 2022

¹⁴⁵ Imam Gozali, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 06 April 2022

sebagai sumbangsih seorang guru di sekolah. Sumbangsih tersebut tidak hanya dalam melaksanakan pembelajaran saja, tetapi juga sumbangsih pemikiran dalam menyelesaikan tugas-tugas dan permasalahan-permasalahan yang ada di sekolah.

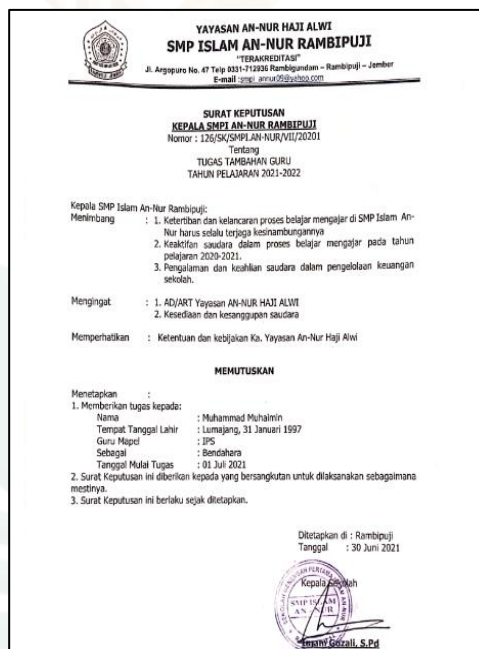
Pernyataan tersebut kemudian diperkuat oleh pernyataan wakil kepala sekolah yaitu:¹⁴⁶

“Tugas tambahan yang diberikan tidak dapat menjadi alasan untuk guru-guru melalaikan tugas utamanya yaitu mengajar. Jadi, setiap semester ada penilaian kinerja khusus tugas tambahan tersebut. Guru yang kinerjanya kurang baik, maka akan digantikan dengan guru lain yang dianggap mampu mengisi jabatan tersebut. Selain itu, khusus guru-guru yang mendapat tugas tambahan seperti wakil kepala sekolah dan bendahara, maka beban mengajarnya akan dikurangi, agar kedua tugas tersebut dapat berjalan secara bersamaan.”

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa guru yang mendapat tugas tambahan akan dinilai kinerjanya. Apabila hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pergantian wajib dilakukan. Selain itu, pernyataan tersebut juga menerangkan bahwa guru yang mendapat tugas tambahan akan mendapatkan penyesuaian jam mengajar. Hal tersebut dimaksudkan agar kedua pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan baik, tanpa mengorbankan satu diantaranya.

¹⁴⁶ M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 26 Maret 2022

Hasil wawancara dan dokumentasi di atas juga diperkuat oleh bukti dokumentasi yaitu:¹⁴⁷



Gambar 4.14 SK Tugas Tambahan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember yang mendapatkan tugas tambahan akan mendapatkan SK (surat keputusan) dari kepala sekolah. Adapun isi SK tersebut yaitu, nama guru, tempat dan tanggal lahir, guru mata pelajaran, tugas tambahan, dan tanggal mulai tugas. Dengan pemberian SK tersebut, guru yang bersangkutan berkewajiban untuk melaksanakan tugas sesuai dengan isi SK tersebut.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, penilaian kinerja dalam aspek tugas tambahan dilaksanakan sebanyak setahun dua kali atau satu semester sekali. Penilaian terhadap tugas

¹⁴⁷ Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 05 April 2022

tambahan dilaksanakan dalam rapat evaluasi di mana kepala sekolah akan menilai dan membacakan hasil observasinya terhadap kinerja guru yang mendapatkan tugas tambahan berdasarkan ketuntasan tugasnya.

B. Temuan Peneliti

1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

- a) Sekolah melakukan analisis beban mengajar.
- b) Sekolah melakukan analisis kebutuhan guru.

2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

- a) Sekolah membentuk panitia rekrutmen dan seleksi.
- b) Panitia rekrutmen dan seleksi melakukan analisis pekerjaan.
- c) Panitia rekrutmen dan seleksi menentukan sumber rekrutmen.
- d) Panitia rekrutmen dan seleksi melakukan penyebaran informasi lowongan pekerjaan melalui beberapa media.
- e) Seleksi dilaksanakan dengan cara seleksi administrasi dan wawancara.

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

- a) Guru mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).
- b) Guru mengikuti seminar dan *workshop*.

- c) Guru mengikuti pelatihan (*training*) baik dilaksanakan oleh pihak internal maupun pihak eksternal.

4. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

- a) Kepala sekolah dan jajarannya menilai kehadiran guru.
- b) Kepala sekolah dan jajarannya menilai pembelajaran yang dilakukan oleh guru.
- c) Kepala sekolah dan jajarannya menilai ketercapaian *quality assurance* masing-masing mata pelajaran.
- d) Kepala sekolah dan jajarannya mengevaluasi tugas tambahan yang diberikan kepada guru.

Tabel 4.1
Hasil Temuan Penelitian

No	Fokus	Hasil Temuan
1	Bagaimana perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?	Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan diperkuat oleh bukti dokumentasi di atas, perencanaan guru dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember diawali dengan melakukan analisis beban mengajar dengan membandingkan ketersediaan guru dan total beban mengajar. Langkah tersebut bertujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan jumlah guru.

		Selanjutnya yaitu melakukan analisis kebutuhan guru. Langkah ini dilakukan apabila jumlah guru tidak memenuhi beban mengajar yang telah ditetapkan.
2	Bagaimana rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?	Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan diperkuat oleh bukti dokumentasi di atas, rekrutmen dan seleksi guru dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember, diawali dengan pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi melalui surat keputusan (SK) yang diberikan oleh kepala sekolah. Langkah ini bertujuan untuk memperjelas peran dan memberikan tanggung jawab guru dalam kegiatan yang terkait dengan manajerial. Setelah panitia terbentuk, selanjutnya yaitu melakukan analisis pekerjaan. Langkah ini bertujuan untuk mengetahui dan menentukan spesifikasi atau persyaratan calon pelamar sesuai dengan pekerjaan atau posisi yang akan diisi. Setelah itu, panitia akan menentukan sumber rekrutmen dengan menetapkan apakah lembaga akan melakukan rekrutmen internal atau rekrutmen eksternal, atau kombinasi keduanya. Setelah menentukan jenis rekrutmen, selanjutnya panitia akan menyebar informasi lowongan. Informasi

		lowongan akan disebarakan melalui mulut ke mulut, grup whatsapp, dan media sosial seperti Instagram dan facebook. Setelah berkas administrasi masuk, selanjutnya panitia akan melakukan seleksi yang terdiri dari dua tahap yaitu, seleksi administrasi dan wawancara.
3	Bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?	Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan diperkuat oleh bukti dokumentasi di atas, pelatihan dan pengembangan guru dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember dilaksanakan dalam tiga jenis kegiatan. Kegiatan yang pertama yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan ini dilaksanakan seminggu atau dua minggu sekali. Kegiatan kedua yaitu seminar dan <i>workshop</i> . Kegiatan ini dilaksanakan diluar sekolah, dan sekolah memberi keleluasaan untuk mengikuti seminar dan <i>workshop</i> sesuai kebutuhan guru. Kegiatan yang ketiga yaitu pelatihan (<i>training</i>). Kegiatan ini dilaksanakan baik didalam maupun diluar sekolah. Pelatihan yang dilakukan didalam sekolah dilaksanakan satu tahun sekali. Sedangkan pelatihan diluar sekolah hanya diikuti oleh beberapa guru tertentu

		saja.
4	Bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember?	Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan diperkuat oleh bukti dokumentasi di atas, penilaian kinerja guru dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember melalui empat aspek. Aspek pertama yaitu kehadiran. Kehadiran guru dibatasi minimal 90%, dimana guru yang memiliki kehadiran dibawah ketentuan tersebut akan diberi surat peringatan. Aspek penilaian kinerja selanjutnya yaitu pembelajaran. Aspek ini dinilai setiap semester sekali, dimana kepala sekolah akan menilai pembelajaran langsung di dalam kelas. Aspek selanjutnya yaitu <i>quality assurance</i> (jaminan mutu). Aspek ini berisi standar yang harus dipenuhi siswa baik dari aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif. Ketercapaian <i>quality assurance</i> dinilai setiap tahun sekali. Aspek terakhir yaitu tugas tambahan. Beberapa guru yang mendapatkan tugas tambahan akan dievaluasi setiap tahun sekali.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, dipaparkan hasil temuan penelitian yang akan didiskusikan dengan teori ahli. Penelitian ini memuat empat fokus penelitian sebagai berikut:

A. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Berdasarkan temuan penelitian pada fokus 1 yaitu perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur, diketahui bahwa terdapat dua kegiatan yaitu analisis beban mengajar dan analisis kebutuhan guru. Analisis beban mengajar merupakan sebuah kajian secara mendalam terhadap beban mengajar guru yang bertujuan untuk menyesuaikan jumlah jam mengajar dan tugas tambahan guru dengan standar yang ditentukan dan ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan.

Hal ini sejalan dengan isi Permendikbud No 15 Tahun 2018 Pasal 2 Ayat 1 yang berbunyi, “Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah melaksanakan beban kerja selama 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu pada satuan administrasi pangkal.” Dilanjut dengan pasal 4 Ayat 3 yang berbunyi, “Pelaksanaan pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipenuhi paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka per minggu dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka per minggu.”¹⁴⁸

¹⁴⁸ Sekretariat Negara RI, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018, Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah.

Kedua ayat tersebut menjelaskan bahwa beban kerja efektif guru yaitu 40 jam perminggu dan jam tatap muka yang harus dipenuhi adalah 24 jam dalam seminggu. Dengan memenuhi ketentuan tersebut, maka, guru dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Dengan begitu, dapat dikatakan bahwa analisis beban kerja dan analisis beban mengajar guru perlu dilakukan untuk mengetahui ketersediaan guru dalam melaksanakan beban kerja dan beban mengajar yang telah ditentukan.

Kegiatan selanjutnya dalam perencanaan sumber daya pendidik di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji yaitu, analisis kebutuhan guru. Analisis kebutuhan guru merupakan sebuah kajian secara mendalam untuk mencari selisih antara jumlah guru yang diinginkan, dengan jumlah guru saat ini. Analisis kebutuhan guru sangat berkaitan dengan analisis beban mengajar. Jika hasil yang didapatkan dari analisis beban mengajar adalah lembaga mengalami kekurangan guru, maka selanjutnya adalah melakukan analisis kebutuhan guru. Dengan kata lain, analisis kebutuhan guru hanya dilakukan apabila lembaga mengalami kekurangan guru.

Kedua hal tersebut selaras dengan pernyataan Mondy dan Martocchio yaitu, perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Perencanaan sumber daya manusia telah berevolusi dari perencanaan yang bersifat spontan menjadi fungsi strategis yang mendasar. Hal ini termasuk rencana bisnis, data SDM, dan analisis statistik dari data tersebut.¹⁴⁹

¹⁴⁹ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management* ... 106.

Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa analisis merupakan inti dari perencanaan sumber daya manusia pada khususnya maupun perencanaan lembaga pada umumnya.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Jackson dan Schuler dalam Sutrisno bahwa salah satu langkah dalam perencanaan sumber daya manusia adalah pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan lembaga di masa depan.¹⁵⁰ Pendapat ini dapat dipahami bahwa analisis data merupakan langkah utama dalam meramalkan ketersediaan maupun kebutuhan sumber daya manusia.

Selain pendapat di atas, terdapat pendapat lain dari Beardwell dan Calydon bahwa proses perencanaan sumber daya manusia dimulai dari analisis dan investigasi terhadap empat hal yaitu pasar SDM internal, pasar SDM eksternal, kemampuan lembaga, dan strategi lembaga. Hasil analisis dan investigasi kemudian menjadi tolok ukur dalam meramalkan ketersediaan dan kebutuhan sumber daya manusia.¹⁵¹ Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa peramalan terhadap kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia sangat bergantung terhadap hasil analisis dan investigasi dari keempat hal tersebut.

Selanjutnya, pendapat dari Nawawi yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia terdiri dari dua bagian, yaitu: kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan, dan kegiatan menganalisis kekuatan

¹⁵⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,... 34-35.

¹⁵¹ Julie Beardwell, Tim Calydon, *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (Fifth Edition), (Edinburgh: Pearson, 2007), 160.

dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.¹⁵² Pernyataan tersebut bermakna bahwa perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan tidak hanya volume dan beban pekerjaan, tetapi juga kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki lembaga. Dengan begitu, lembaga dapat merencanakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dan hasil yang didapatkan di SMP Islam An-Nur tentang perencanaan sumber daya pendidik, dapat dikatakan bahwa keduanya memiliki kesesuaian. Sehingga, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja guru karena, proses perencanaan sumber daya pendidik melalui proses analisis yang mendalam.

B. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Berdasarkan temuan penelitian pada fokus 2 yaitu rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur diketahui bahwa terdapat lima kegiatan yaitu, pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi, analisis pekerjaan, penentuan sumber rekrutmen, penyebaran informasi lowongan pekerjaan, serta seleksi. Pada proses ini, kepala sekolah terlibat dalam setiap tahapnya dari tahap awal hingga penetapan pelamar yang diterima. Hal ini senada dengan pernyataan

¹⁵² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press, 2005), 145-146

Gorton and Schneider bahwa:¹⁵³

“Principals need to make those in charge of recruiting aware of particular building needs. They also believed that principals should react to the strengths and weaknesses of recruiting information, such as brochures and descriptions.”

Pernyataan tersebut bermakna bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap rekrutmen sumber daya pendidik yang dibutuhkan lembaga. Lebih lanjut Gorton dan Schneider juga berpendapat bahwa kepala sekolah harus mempertimbangkan tentang kelebihan dan kelemahan informasi rekrutmen seperti brosur dan deskripsi. Lebih jauh lagi Gorton dan Judy menyatakan bahwa tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan pegawai yang betul-betul baik (surplus of candidates) dan paling memenuhi kualifikasi (most qualified and outstanding individuals) untuk sebuah posisi¹⁵⁴ Hal ini dapat dipahami bahwa, meskipun pada prosesnya, rekrutmen dan seleksi lebih melibatkan panitia yang telah dibentuk, namun, kepala sekolah harus terus mengawasi dan memonitor semua tahapnya. Sehingga, sumber daya pendidik yang direkrut memang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Pada proses rekrutmen dan seleksi di SMP Islam An-Nur, tahap awal yaitu pembentukan panitia rekrutmen dan seleksi. Hal ini senada dengan pernyataan Bafadal bahwa proses rekrutmen meliputi lima tahapan yaitu persiapan rekrutmen, penyebaran pengumuman, penerimaan lamaran, rekapitulasi pelamar, dan seleksi pelamar. Salah satu kegiatan dalam tahapan

¹⁵³ Gorton, R.A., Schneider, G.T. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*. (Dubuque: Wm.C. Brown Publishers, 1991).

¹⁵⁴ Gorton, R. A., Alston, A., Judy. *School Leadership and Administration: Important Concept, Case Studies, and Simulations*. 11th Edition. (New York: McGraw-Hill, 2023).

persiapan rekrutmen tersebut adalah pembentukan panitia rekrutmen.¹⁵⁵ Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa pembentukan panitia merupakan hal yang cukup penting dalam pelaksanaan rekrutmen. Pembentukan panitia ini bertujuan untuk memberikan peran yang jelas kepada guru-guru yang layak menjadi panitia rekrutmen dan seleksi, sehingga kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik. Selain itu, panitia rekrutmen dan seleksi dibentuk sebagai perpanjangan tangan kepala sekolah untuk mempermudah tugas kepala sekolah dalam proses pengadaan guru.

Tahap selanjutnya yaitu analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menentukan persyaratan bagi calon pelamar. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Hasibuan tentang analisis pekerjaan bahwa analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* juga berguna dalam proses rekrutmen dan seleksi. Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.¹⁵⁶

Pernyataan lain dikemukakan oleh Amstrong yaitu tahap awal dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah penetapan persyaratan. Persyaratan yang dimaksud berisi gambaran peran atau pekerjaan seperti syarat dan ketentuan (gaji dan jam kerja), syarat khusus (tuntutan pekerjaan), dan pengembangan karir individu, serta spesifikasi personalia (kualifikasi akademik, keahlian, pengalaman dan kompetensi) yang dibutuhkan oleh organisasi.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), Cet IV, 30.

¹⁵⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, ... 31.

¹⁵⁷ Michael Amstrong, Stephen Taylor, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management*

Kedua pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa tahap awal dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah menetapkan persyaratan bagi calon pelamar. Persyaratan ini berfungsi untuk memberikan gambaran kepada calon pelamar tentang profil pekerjaan dan spesifikasi karyawan yang dibutuhkan. Selain itu, penetapan persyaratan yang sangat detil dapat mempermudah lembaga atau organisasi dalam menyaring pelamar.

Setelah analisis pekerjaan, tahapan selanjutnya dalam proses rekrutmen dan seleksi di SMP Islam An-Nur yaitu penentuan sumber rekrutmen. Tahap ini bertujuan untuk mengetahui jenis rekrutmen yang akan digunakan serta menentukan sumber atau asal calon pelamar, apakah berasal dari internal ataupun dari eksternal lembaga. Hal tersebut berkaitan dengan penyebaran informasi lowongan pekerjaan. Apabila rekrutmen yang digunakan merupakan rekrutmen internal, maka informasi lowongan hanya akan disebarkan kepada calon pelamar dari internal saja. Sebaliknya, lembaga memilih untuk melakukan rekrutmen eksternal, maka informasi akan disebarluaskan melalui *platform-platform* yang tersedia.

Hal tersebut selaras dengan pendapat Armstrong bahwa, dalam menarik pelamar (baik dari internal maupun eksternal) harus memperhatikan tiga langkah berikut ini yaitu:¹⁵⁸

- a. Menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen untuk mengembangkan nilai dan *brand* pegawai.

Practice, ...226.

¹⁵⁸ Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ...228.

- b. Menganalisis persyaratan untuk menetapkan pegawai seperti apa yang dibutuhkan.
- c. Mengidentifikasi sumber yang potensial

Tahapan selanjutnya dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur yaitu penyebaran informasi lowongan pekerjaan. Kegiatan ini bertujuan untuk menyebarkan informasi lowongan sehingga menarik banyak pelamar dari latar belakang yang bervariasi. Penyebaran informasi lowongan pekerjaan di SMP Islam An-Nur berbasis internet dan media sosial.

Data tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Dessler bahwa, bagi sebagian besar pemberi kerja dan untuk sebagian besar pekerjaan, rekrutmen berbasis internet sejauh ini merupakan metode rekrutmen yang sering menjadi pilihan.¹⁵⁹ Berbanding lurus dengan pendapat tersebut, Beardwell dan Claydon berpendapat bahwa pertumbuhan internet yang cukup pesat telah mempengaruhi cara organisasi dalam menarik dan memilih pelamar.¹⁶⁰ Kedua pendapat tersebut dapat dipahami bahwa proses rekrutmen di era sekarang ini lebih memanfaatkan internet dan media sosial dimana, hal tersebut dapat memudahkan organisasi dalam menarik dan memilih pelamar yang sesuai dengan kebutuhan.

Tahap terakhir pada proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur adalah seleksi. Langkah-langkah pada tahap ini terdiri

¹⁵⁹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, ... 149.

¹⁶⁰ Julie Beardwell, Tim Claydon, *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Fifth Edition (Edinburgh: Pearson, 2007), 191.

dari dua kegiatan yaitu, seleksi administrasi dan wawancara. Prosedur tersebut terbilang cukup sedikit dan singkat jika dibandingkan dengan pernyataan para ahli. Sedarmayanti menyatakan bahwa terdapat empat langkah pada proses seleksi yaitu, seleksi persyaratan administrasi, seleksi pengetahuan umum, seleksi psikologi, dan wawancara.¹⁶¹

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Mondy dan Martocchio bahwa terdapat enam proses dalam proses seleksi yaitu, pemeriksaan awal, review lamaran dan resume, tes seleksi, wawancara, pemeriksaan latar belakang dan referensi, serta pengumuman keputusan.¹⁶² Selanjutnya, Beardwell dan Claydon menyatakan bahwa terdapat beberapa tehnik dalam proses seleksi yang paling sering digunakan yaitu, wawancara, tes, pusat penilaian, simulasi kerja, dan referensi.¹⁶³ Lebih jauh lagi, Gorton dan Schneider menyatakan bahwa seleksi guru memperhatikan kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan pedagogik.¹⁶⁴ Pernyataan-pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa, terdapat berbagai macam tehnik ataupun prosedur dalam proses seleksi. Dalam pelaksanaannya, lembaga memiliki keleluasaan untuk menyusun prosedur seleksi sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan lembaga.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dan hasil yang didapatkan di SMP Islam An-Nur tentang rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik,

¹⁶¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, ... 137

¹⁶² R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, ... 137.

¹⁶³ Julie Beardwell, Tim Claydon, *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, ... 211-214.

¹⁶⁴ Gorton, R.A., & Schneider, G.T. *School Based Leadership*...

terdapat kesesuaian diantaranya keduanya. Hal tersebut membuat sumber daya pendidik atau guru yang direkrut merupakan guru yang layak dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Sehingga pada akhirnya, kinerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan keinginan dan tujuan lembaga.

C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Berdasarkan temuan peneliti pada fokus 3 yaitu proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam An-Nur meliputi beberapa kegiatan yaitu, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), seminar dan *workshop*, serta pelatihan (*training*). Pada dasarnya, kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian dan kompetensi guru agar sesuai dengan kebutuhan lembaga. Hal tersebut senada dengan pernyataan Armstrong yaitu, pelatihan dan pengembangan diartikan sebagai proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berpengetahuan, terampil dan terlibat dalam pengelolaan organisasi.¹⁶⁵ Pendapat lainnya berasal dari Mondy dan Martocchio bahwa, pengembangan SDM berisi pembelajaran yang memiliki fokus jangka panjang. Tujuan pengembangan adalah mempersiapkan karyawan untuk mengikuti organisasi saat ia berubah dan

¹⁶⁵ Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ...284.

tumbuh.¹⁶⁶ Dengan kata lain, pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik merupakan proses berkelanjutan untuk menyesuaikan guru dengan kebutuhan lembaga.

Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) merupakan salah satu kegiatan dalam proses pengembangan sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur Rambipuji. MGMP menjadi sarana bagi guru untuk belajar dan berbagi pengalaman dengan para guru lainnya dari berbagai lembaga yang berbeda. Hal ini dijelaskan oleh Hidayati, dkk. bahwa tugas utama MGMP adalah membantu sesama guru yang tergabung dalam anggota MGMP dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan pembelajaran melalui bertukar pendapat mengenai persoalan yang dihadapi anggota dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas. Selain itu, MGMP juga mengembangkan dan meningkatkan kompetensi anggota guru melalui pelatihan yang terkait dengan pembelajaran.¹⁶⁷ Dengan kata lain, kegiatan MGMP fokus kepada peningkatan kemampuan guru dan penyelesaian masalah dalam pembelajaran.

Kegiatan lainnya dalam proses pengembangan sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur yaitu seminar dan *workshop*. Seminar dan *workshop* merupakan kegiatan yang cukup sering diikuti oleh guru-guru SMP Islam An-Nur yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan guru tentang isu ataupun informasi yang sedang hangat diperbincangkan. Sehingga, lembaga dapat cepat

¹⁶⁶ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management ...* 213.

¹⁶⁷ S. Hidayati, I. H.M. Noor, S. S. Sabon, B. S. Joko, K. Wijayanti, *Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Mutu pelajaran Di SMA* (Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020), 9.

beradaptasi dengan semua perubahan. Hal tersebut berbanding lurus dengan pernyataan Mondy dan Martocchio bahwa beberapa organisasi mengadakan *workshop* yang berlangsung selama dua atau tiga hari dengan tujuan membantu pekerja mengembangkan karir di dalam perusahaan. Karyawan mendefinisikan dan mencocokkan tujuan karir spesifik mereka dengan kebutuhan perusahaan. Di lain waktu, perusahaan dapat mengirim pekerja ke *workshop* yang tersedia di masyarakat atau pekerja dapat memulai sendiri kunjungannya.¹⁶⁸

Namun, pandemi covid-19 mengakibatkan kesempatan seminar dan workshop diadakan secara langsung (tatap muka) berkurang. Sehingga, peran teknologi dan internet menjadi sangat signifikan. Pada 2-3 tahun terakhir, guru-guru SMP Islam An-Nur mengikuti seminar dan workshop secara virtual. Fakta tersebut tentu saja sangat menguntungkan, karena guru-guru memiliki keleluasaan untuk mengikuti seminar atau *workshop* dari mana saja. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Dessler bahwa, kelas virtual membawa pembelajaran online ke tingkat yang baru. Sebuah kelas virtual menggunakan perangkat lunak khusus yang memungkinkan beberapa pelajar jarak jauh, menggunakan PC atau laptop mereka, untuk berpartisipasi dalam diskusi audio dan visual langsung, berkomunikasi melalui teks tertulis, dan belajar melalui konten seperti slide PowerPoint.¹⁶⁹

Selanjutnya, kegiatan lainnya dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik SMP Islam An-Nur yaitu pelatihan itu sendiri. Pelaksanaan pelatihan sumber daya pendidik SMP Islam An-Nur terbagi

¹⁶⁸ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, ... 235.

¹⁶⁹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, ... 261.

menjadi 2 metode yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Pelatihan dengan metode *on the job training* dilaksanakan didalam lembaga dengan instruktur merupakan bagian dari lembaga. Hal tersebut senada dengan pernyataan Priyono yaitu *on the job*, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Pada umumnya, yang bertindak sebagai pelatih adalah seorang pelatih formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.¹⁷⁰

Selain itu, SMP Islam An-Nur juga melaksanakan metode pelatihan *off the job training* dimana pada metode pelatihan ini, pelatihan dilaksanakan diluar lembaga selama jangka waktu tertentu yang bertujuan agar peserta pelatihan bisa lebih fokus pada kegiatan pelatihan. Beardwell dan Clydon menjelaskan bahwa *off the job training* merupakan sebuah metode pelatihan dimana pelatihan berlangsung jauh dari tempat kerja, sehingga hal tersebut dapat memberikan waktu dan ruang pada karyawan untuk belajar ilmu baru. Apabila pelatihan tersebut diikuti oleh peserta dari lembaga lain, maka hal tersebut akan memungkinkan terjadinya silang ide dan inovasi antar sesama peserta, memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan gagasan yang bebas dari gangguan, dan memberikan kesempatan untuk berjejaring dengan individu yang berpikiran sama.¹⁷¹

¹⁷⁰ Priyono, Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... 54.

¹⁷¹ Julie Beardwell, Tim Calydon, *Human Resource Management*...322.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan di SMP Islam An-Nur dan beberapa pendapat ahli di atas tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik, terdapat kecocokan diantaranya keduanya. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik yang sesuai dengan teori membuat guru-guru di SMP Islam An-Nur memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan sekolah. Kemampuan dan keahlian inilah yang kemudian akan mengantarkan guru-guru untuk memiliki kinerja yang baik.

D. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

Berdasarkan temuan penelitian pada fokus 4 yaitu proses penilaian kinerja sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur Rambipuji, terdapat empat hal yang dinilai yaitu; Kehadiran, Pembelajaran, *Quality Assurance*, dan Tugas Tambahan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins, dkk. bahwa terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan atau dalam hal ini sumber daya pendidik diantaranya adalah; Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.¹⁷²

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Bernardin dan Russel dalam Huseno bahwa terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu; *Quality* (Kualitas), *Quantity* (Kuantitas), *Timeliness* (Ketepatan waktu), *Cost Effectiveness* (Efektifitas Pembiayaan), *Need for Supervision* (Kebutuhan Supervisi), dan *Interpersonal Impact* (Dampak

¹⁷² Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. *Organizational Behavior* 16th Edition. (New Jersey: Pearson, 2016). 260

Interpersonal).¹⁷³

Pendapat di atas juga diperkuat oleh pendapat yang berasal dari Mondy dan Martocchio bahwa:

“The most common appraisal criteria are traits, behaviors, competencies, goal achievement, and improvement potential.”

Hal tersebut bermakna bahwa, kriteria yang paling sering dan umum digunakan sebagai standar penilaian kinerja adalah sifat (kepribadian), perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi peningkatan.¹⁷⁴

Kriteria-kriteria di atas tersebut disusun berdasarkan hal-hal yang dapat diukur pada kinerja sumber daya pendidik. Penyusunan kriteria tersebut selaras dengan pernyataan Werther dan Davis dalam Tsauri bahwa, ada empat hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan standar penilaian kinerja yaitu; Keabsahan, Persetujuan, Realistisitas, dan Objektivitas.¹⁷⁵ Hal tersebut bermakna bahwa dalam penyusunan kriteria penilaian kinerja, kepala sekolah dan jajarannya tidak boleh serta merta memasukkan kriteria tanpa mempertimbangkan keempat poin tersebut.

Penilaian kinerja sumber daya pendidik di SMP Islam An-Nur Rambipuji dilaksanakan bukan hanya oleh kepala sekolah seorang diri, melainkan dibantu oleh beberapa pihak seperti wakil kepala sekolah, dan sumber daya pendidik lain yang diberi kewenangan untuk melakukan penilaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan Dessler yaitu:¹⁷⁶

¹⁷³ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai : Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja*, 96.

¹⁷⁴ R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, ... 192.

¹⁷⁵ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja*, (Jember, STAIN Jember Press, 2014), 249-250.

¹⁷⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 288.

“Appraisals by the immediate supervisor are still the heart of most appraisal processes. Getting a supervisor’s appraisal is relatively straightforward and makes sense. The supervisor is usually in the best position to observe and evaluate his or her subordinate performance. The supervisor is also responsible for that person’s performance.”

Pernyataan tersebut bermakna bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor atau dalam hal ini pimpinan adalah inti dari penilaian kinerja itu sendiri. Hal tersebut disebabkan karena supervisor atau pimpinan merupakan orang yang paling mengerti tentang bawahannya.

Lebih jauh lagi, penilaian kinerja sumber daya pendidik menjadi bahan evaluasi dalam menentukan kebijakan selanjutnya yang sesuai dengan kondisi pendidik. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Gorton dan Schneider yaitu:¹⁷⁷

“Evaluation can be defined as the process of examining as carefully, thoroughly, and objectively as possible an individual, group, product, or program to ascertain weak and strength”

Pernyataan tersebut bermakna bahwa evaluasi dapat didefinisikan sebagai proses pemeriksaan secara cermat, menyeluruh, dan seobjektif mungkin terhadap individu, kelompok, produk, atau program untuk memastikan kelemahan dan kekuatannya. Dengan kata lain, evaluasi terhadap kinerja sumber daya pendidik sangat bergantung pada proses penilaian kinerja itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh di SMP Islam An-Nur dan beberapa pendapat ahli di atas tentang penilaian kinerja sumber daya pendidik, ditemukan keselarasan diantaranya keduanya. Penilaian kinerja sumber daya pendidik di lembaga tersebut dilaksanakan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah disusun. Kriteria-kriteria tersebut telah memenuhi aspek yang dijelaskan

¹⁷⁷ Gorton, R.A, & Schneider, G.T. *School Based Leadership...*

oleh para ahli, baik dalam penyusunannya, maupun dalam isi kandungannya. Sehingga, penilaian kinerja ini dapat membantu meningkatkan kinerja guru.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dibuat kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, Perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember meliputi beberapa kegiatan yaitu: a) Kepala sekolah melaksanakan rapat bersama dewan guru untuk menganalisis beban mengajar guru, b) Kepala sekolah melaksanakan rapat bersama dewan guru untuk menganalisis kebutuhan guru.

Kedua, Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember meliputi beberapa kegiatan yaitu: a) Kepala sekolah membentuk panitia rekrutmen dan seleksi guru, b) Panitia rekrutmen dan seleksi melaksanakan rapat analisis pekerjaan dengan tujuan untuk menyusun kriteria calon guru sesuai dengan kebutuhan lembaga, c) Panitia rekrutmen dan seleksi melaksanakan rapat untuk memutuskan apakah calon guru yang akan ditarik berasal dari internal atau eksternal, d) Penyebaran informasi lowongan kerja guru dilakukan dengan berbagai cara yaitu; 1) Dari mulut ke mulut, 2) Menggunakan media *Whatsapp Messenger*, dan 3) Menggunakan sosial media

seperti *Instagram* dan Facebook, e) Seleksi dilaksanakan menggunakan metode seleksi administrasi dan wawancara.

Ketiga, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember meliputi beberapa kegiatan yaitu: a) Guru mendapatkan kesempatan untuk mengikuti *training* (pelatihan) baik yang diselenggarakan oleh pihak sekolah dan yayasan, maupun yang berasal dari pihak luar, b) Guru didorong dan difasilitasi untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), c) Guru diberi kebebasan untuk mengikuti seminar dan *workshop* yang dapat menunjang kinerjanya.

Keempat, Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember meliputi beberapa kegiatan yaitu: a) Guru dinilai kinerjanya dengan melihat presentase kehadiran atau keaktifan di sekolah, b) Guru dinilai kinerjanya dengan menilai kualitas pembelajaran guru di dalam kelas, c) Guru dinilai kinerjanya dengan mengukur ketercapaian *quality assurance* oleh peserta didik, d) Guru dinilai kinerjanya dengan melihat kemampuannya dalam melaksanakan tugas tambahan yang diembankan kepadanya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di SMP Islam An-Nur Rambipuji, maka diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji

- a. Kepala sekolah harus lebih aktif dalam pengambilan keputusan terkait dengan manajemen sumber daya pendidik.
 - b. Kepala sekolah harus mampu menyusun program manajemen sumber daya pendidik yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan guru.
2. Guru Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji
- a. Guru sebagai pihak yang dikelola dalam manajemen sumber daya pendidik harus mampu memberikan masukan dan pertimbangan terkait dengan program-program manajemen sumber daya pendidik yang dapat meningkatkan kinerja mereka.
 - b. Guru senantiasa mengembangkan diri dengan mengikuti berbagai macam kegiatan yang dapat menunjang kinerja mereka.
3. Peneliti selanjutnya
- a. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian terkait yaitu manajemen sumber daya pendidik dengan fokus penelitian yang lebih bervariasi.
 - b. Penelitian ini dapat menjadi bahan kajian bagi peneliti selanjutnya ketika melakukan penelitian tentang kinerja guru dan aspek-aspek yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, dan Penelitian*, Aceh Utara: UNIMAL Press.
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail, 2011. *Ensiklopedia Hadits; Shahih al-Bukhari 1*, Cet I, Terj. Masyhar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira..
- Amstrong, M., Taylor, S., 2014. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*:13th Edition, Philadelphia: Kogan Page.
- Arikunto, S., 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (akarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., 2010. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Philadelphia: Kogan Page.
- Asrori Mahmud, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022
- Bafadal, I., 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun, W., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Beardwell, J., Calydon, T., 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (Fifth Edition), Edinburgh: Pearson.
- Budiwibowo, S., Sudarmiani, 2018. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Delliyannoor, 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Di MTSN 2 Kota Palangka Raya*, Tesis, IAIN Palangka Raya.
- Dessler, G., 2013. *Human Resource Management*: 13th Edition, Florida: Pearson.
- Dindin, 2020. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja Guru*, Eduka: Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis, Vol. 5 No. 1.
- Diyah Fetmawati, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 16 April 2022
- Dokumentasi, SMP Islam An-Nur Rambipuji, 04 April – 25 Mei 2022

- Fitriatus Sufia, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 20 April 2022
- Gorton, R.A., & Schneider, G.T. 1991. *School Based Leadership, Challenges and Opportunities*. Dubuque: Wm.C. Brown Publishers.
- Gorton, R. A., Alston, A., Judy. 2023. *School Leadership and Administration: Important Concept, Case Studies, and Simulations*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hambali, M., Mu'alimin, 2020. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Handoko, H. T., 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herviel, D. M., Winful, E. C., 2018. Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School), *Journal of Human Resource Management*. Vol. 6, No. 1, pp. 1-8. doi: 10.11648/j.jhrm.20180601.11.
- Hikmatas Sarifah, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 13 April 2022.
- <https://www.rikaariyani.com/2021/03/penyebab-rendahnya-profesionalisme-guru.html> (diunduh 15 November 2022)
- Huseno, T., 2016. *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja*, Malang: MNC.
- Imam Gozali, Wawancara, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 25 Maret - 06 April 2022.
- Kadarisman, M., 2011. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo.
- Kementerian Agama, 2019. *Al-Qur'an dan Terjemahannya; Edisi Penyempurnaan*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Khoiron, 2021. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Islam Terpadu Di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru, Tesis, UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Khori, Ahmad, 2017. Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1.

- M. Risqi, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 26 Maret - 09 April 2022.
- Majid, Abd., 2016. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Samudra Biru.
- Marjuni, S., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Makassar: SAH Media.
- Marnis, Priyono, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama.
- Meldona, 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perspektif Interaktif*, Malang: UIN-Malang Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldana, J., 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. Arizona: Sage Publications.
- Moleong, Lexy J., 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XIII, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., Martocchio, Joseph J., 2016. *Human Resource Management: Fourteenth Edition (Global Edition)*, Edinburgh:Pearson.
- Muis Thabrani, A., 2013. *Pengantar dan Dimensi-Dimensi Pendidikan*, Jember: STAIN Jember Press.
- Mulyasa, E., 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E., 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.
- Obun, Arop Festus, et. al., 2019. Human Resource Management and Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State Nigeria, *International Journal of Social Sciences and Management Research*, Vol. 5 No. 2.
- P. S. M. B. K. Alaika, Fawaid I., Zulaicho D., F. A. H. Ilmi Zahrotin, Rekonstruksi Makna Semboyan Ki Hajar Dewantara Dalam Praktik Pendidikan Islam, (El-Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam, Volume 11 Nomor 1 (2021) ISSN (P): 2087-4820 ISSN (E): 2579-8995 DOI: <https://doi.org/10.54180/elbanat.2021.11.1.37-51>).
- Panggabean, Mutiara S., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pita, R., 2017. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan

Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar, Tesis, UIN Alauddin Makassar.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., 2016. *Organizational Behavior 16th Edition*. New Jersey: Pearson.

S. Hidayati, I. H.M. Noor, S. S. Sabon, B. S. Joko, K. Wijayanti, 2020. *Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Dalam Meningkatkan Mutu pelajaran Di SMA*, Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

S. Nazneen Waseem, et. al., 2013. Impact of Human Resource Management Practices on Teachers' Performance: A Mediating Role of Monitoring Practices, *Journal of Education and Social Sciences*, Vol. 1(2): 31-55.

Sedarmayanti, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, Refika Aditama.

Sekretariat Negara RI, 2003. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sekretariat Negara RI, 2005. Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen.

Sekretariat Negara RI, 2009. Undang Undang Dasar No 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan, Amandemen UUD 1945.

Sekretariat Negara RI, 2017. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 10 Tahun 2017, Tentang Perlindungan Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Sekretariat Negara RI, 2018. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018, Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah.

Sekretariat Negara RI, 2021. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021, Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

SMP Islam An-Nur Rambipuji, Observasi, Jember, Oktober 2021- April 2022

Soepeno, B., Sumarno dan Handayani, N., 2016. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sejarah Di MAN Pajarakan Kabupaten Probolinggo, *Jurnal Pendidikan dan Humaniora*, Vol. 53. No.1.

Sonin, 2015. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen

Berbasis Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MTs Negeri Sekayu, (Jurnal Istinbath/No.15/Th. XIV/Juni/2015/1-19).

Sopian, A., 2016 Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan (RAUDHAH: Jurnal Tarbiyah Islamiyah Volume 1 Nomor 1 Edisi Juni 2016 P-ISSN: 2541-3686).

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

Sunarso, A., 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Guru di SMK Ma'arif Nu 1 Kembaran Banyumas. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 5(1), 105-154. <https://doi.org/10.33507/ar-rihlah.v5i1.204>

Surya, M., 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Sutrisno, E., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Terry, George R., 2012. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. Winardi, Jakarta, PT Bumi Aksara.

Tomy Wijaya, *Wawancara*, Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji, 23 Mei 2022

Tsauri, S., 2014. *Manajemen Kinerja*, Jember, STAIN Jember Press.

Usman, M. U, 2017. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja: Edisi Kelima Cet. X*, Jakarta: Raja Grafindo.

Wijaya, C., Hidayat, R., Rafida, T., 2019. *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Medan: LPPPI.

Winoto, S., 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta, Bildung.

Lampiran 1



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Saifan Shodiq
 Nim : 203206010030
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah menengah Pertama Islam An-nur Rambipuji Jember" ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Desember 2022

Yang Menyatakan



Saifan Shodiq
 Nim. 203206010030

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 2



Jl. Mataran No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id

No : D.PPS.709/In.20/PP.00.9/3/2022 22 Maret 2022
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala SMP Islam An-Nur Rambipuji
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.


Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Saifan Shodiq
NIM : 203206010030
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Implementasi Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
Pembimbing 1 : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M
Pembimbing 2 : Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Lampiran 3



YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI
"TERAKREDITASI"
Jl. Argopuro No. 47 Telp 0331-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember
E-mail :smpi_annur09@yahoo.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 275/Skt/SMPI.ANNUR/VI/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala SMPI An – Nur Rambipuji menerangkan bahwa:


N a m a : Saifan Shodiq
N I M : 203206010030
Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Fakultas/jurusan : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Benar benar telah melaksanakan penelitian guna penyusunan tesis yang berjudul "*Implementasi Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember*" yang dilaksanakan pada 25 Maret – 20 Juni 2022.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 20 Juni 2022
Kepala Sekolah

Imam Gozali, S.Pd



Lampiran 4



Profil Sekolah

1. Identitas Sekolah	
1 Nama Sekolah	: SMPS ISLAM ANNUR
2 NPSN	: 20566427
3 Jenjang Pendidikan	: SMP
4 Status Sekolah	: Swasta
5 Alamat Sekolah	: Jln. Argopuro No.47 Rambigundam
RT / RW	: 7 / 3
Kode Pos	: 68152
Kelurahan	: Rambigundam
Kecamatan	: Kec. Rambipuji
Kabupaten/Kota	: Kab. Jember
Provinsi	: Prov. Jawa Timur
Negara	: Indonesia
6 Posisi Geografis	: -8,2002 Lintang 113,6144 Bujur
3. Data Pelengkap	
7 SK Pendirian Sekolah	: 421.3/931.8/310/2009
8 Tanggal SK Pendirian	: 2009-09-11
9 Status Kepemilikan	: Yayasan
10 SK Izin Operasional	: 421.3/5149/413/2009
11 Tgl SK Izin Operasional	: 2012-10-13
12 Kebutuhan Khusus Dilayani	:
13 Nomor Rekening	: 1421101261
14 Nama Bank	: BPD JAWA TIMUR...
15 Cabang KCP/Unit	: BPD JAWA TIMUR CABANG JEMBER...
16 Rekening Atas Nama	: BOSSMPISLAMANNURRAMBIPUJI...
17 MBS	: Ya
18 Memungut luran	: Tidak
19 Nominal/siswa	: 0
20 Nama Wajib Pajak	: Yayasan An-Nur Haji Alwi
21 NPWP	: 030539050626000
3. Kontak Sekolah	
20 Nomor Telepon	: 0331712936
21 Nomor Fax	:
22 Email	: smpi_annur09@yahoo.com
23 Website	: http://
4. Data Periodik	
24 Waktu Penyelenggaraan	: Pagi/6 hari
25 Bersedia Menerima Bos?	: Ya
26 Sertifikasi ISO	: Belum Bersertifikat
27 Sumber Listrik	: PLN
28 Daya Listrik (watt)	: 2200
29 Akses Internet	: Telkom Speedy
30 Akses Internet Alternatif	: Tidak Ada
5. Sanitasi	
Sustainable Development Goals (SDG)	
31 Sumber air	: Sumur terlindungi
32 Sumber air minum	: Disediakan oleh sekolah
33 Kecukupan air bersih	: Cukup sepanjang waktu
34 Sekolah menyediakan jamban yang dilengkapi dengan fasilitas pendukung untuk digunakan oleh siswa berkebutuhan khusus	: Tidak

35	Tipe jamban	:	Leher angsa (toilet duduk/jongkok)			
36	Sekolah menyediakan pembalut cadangan	:	Tidak ada			
37	Jumlah hari dalam seminggu siswa mengikuti kegiatan cuci tangan berkelompok	:	2 hari			
38	Jumlah tempat cuci tangan	:	0			
39	Jumlah tempat cuci tangan rusak	:	0			
40	Apakah sabun dan air mengalir pada tempat cuci tangan	:	Ya			
41	Sekolah memiliki saluran pembuangan air limbah dari jamban	:	Ada saluran pembuangan air limbah ke selokan/kali/sungai			
42	Sekolah pernah menguras tangki septik dalam 3 hingga 5 tahun terakhir dengan truk/motor sedot tinja	:	Tidak/Tidak tahu			
Stratifikasi UKS						
43	Sekolah memiliki selokan untuk menghindari genangan air	:	Ya			
44	di setiap ruang kelas (Sesuai permendikbud tentang standar sarpras)	:	Ya			
45	Sekolah menyediakan tempat sampah tertutup di setiap unit jamban perempuan	:	Ya			
46	Sekolah menyediakan cermin di setiap unit jamban perempuan	:	Tidak			
47	Sekolah memiliki tempat pembuangan sampah sementara (TPS) yang tertutup	:	Tidak			
48	Sampah dari tempat pembuangan sementara diangkut secara rutin	:	Ya			
49	Ada perencanaan dan penganggaran untuk kegiatan pemeliharaan dan perawatan sanitasi sekolah	:	Ya			
50	Ada kegiatan rutin untuk melibatkan siswa untuk memelihara dan merawat fasilitas sanitasi di sekolah	:	Ya			
51	Ada kemitraan dengan pihak luar untuk sanitasi sekolah	:	<input type="checkbox"/> Ada, dengan pemerintah daerah <input type="checkbox"/> Ada, dengan perusahaan swasta <input type="checkbox"/> Ada, dengan puskesmas <input type="checkbox"/> Ada, dengan lembaga non-pemerintah			
52	Jumlah jamban dapat digunakan	:	Jamban laki-laki	Jamban perempuan	Jamban bersama	
			<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	
53	Jumlah jamban tidak dapat digunakan	:	Jamban laki-laki	Jamban perempuan	Jamban bersama	
			<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	
Sekolah memiliki kegiatan dan media komunikasi, informasi dan edukasi (KIE) tentang sanitasi sekolah						
	Variabel	Kegiatan dan Media Komunikasi, Informasi dan Edukasi (KIE)				
		Guru	Ruang Kelas	Toilet	Selasar	Ruang UKS
53	Cuci tangan pakai sabun	✓	✓			✓
54	Kebersihan dan kesehatan					
55	Pemeliharaan dan perawatan toilet	✓	✓	✓	✓	✓
56	Keamanan pangan	✓				✓
57	Ayo minum air	✓				✓

Peserta Didik

SMPS ISLAM ANNUR

Kecamatan Kec. Rambipuji, Kabupaten Kab. Jember, Provinsi Prov. Jawa Timur
 Tanggal Unduh: 2022-10-26 11:21:05 Pengunduh: MUHAMMAD RIZQI (smpi_annur09@yahoo.com)

1. Jumlah Peserta Didik Berdasarkan Jenis Kelamin

Laki-laki	Perempuan	Total
139	110	249

2. Jumlah peserta Didik Berdasarkan Usia

Usia	L	P	Total
< 6 tahun	0	0	0
6 - 12 tahun	37	27	64
13 - 15 tahun	102	81	183
16 - 20 tahun	0	2	2
> 20 tahun	0	0	0
Total	139	110	249

3. Jumlah Siswa Berdasarkan Agama

Agama	L	P	Total
Islam	139	110	249
Kristen	0	0	0
Katholik	0	0	0
Hindu	0	0	0
Budha	0	0	0
Konghucu	0	0	0
Lainnya	0	0	0
Total	139	110	249

4. Jumlah Siswa Berdasarkan Penghasilan Orang Tua/Wali

Penghasilan	L	P	Total
Tidak di isi	1	2	3
Kurang dari Rp. 500,000	42	37	79
Rp. 500,000 - Rp. 999,999	82	63	145
Rp. 1,000,000 - Rp. 1,999,999	12	7	19
Rp. 2,000,000 - Rp. 4,999,999	2	1	3
Rp. 5,000,000 - Rp. 20,000,000	0	0	0
Lebih dari Rp. 20,000,000	0	0	0
Total	139	110	249

5. Jumlah Siswa Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	L	P	Total
Tingkat 9	46	35	81
Tingkat 7	51	37	88
Tingkat 8	42	38	80
Total	139	110	249

**Daftar Nama Pendidik dan Tenaga Kependidikan
SMP Islam An-Nur Rambipuji
Tahun Ajaran 2021-2022**

No	Nama	Jabatan
1	Imam Gozali, S.Pd	Kepala Sekolah
2	M. Risqi, S.Pd	Waka Kurikulum Guru Mapel
3	Diyah Fetmawati, S.Pd	Waka Kesiswaan Guru Mapel
4	M. Muhaimin, S. E	Bendahara Guru Mapel
5	Hikmatus Sarifah, S.Pd	Guru Mapel
6	Fitriatus Sufia, S.Pd	Guru Mapel
7	Jannatul Laeli, S.Pd	Guru Mapel
8	Dewi Samawiyah, S.Ag	Guru Mapel
9	Jarot Nasution, S.Pd	Guru Mapel
10	Jefri Frand Dany, S.Pd	Guru Mapel
11	M. Syafii, S.Pd	Guru Mapel
12	Nawawi S.Ag	Guru Mapel
13	Siti Nur Fadilah, S.S	Guru Mapel
14	Tomy Wijaya, S.Pd	Guru Mapel
15	A. Zayyinul M., S.Pd	Guru Mapel
16	Asrori Mahmud, S.Hum	Tenaga Tata Usaha

Lampiran 5

Dokumentasi Penelitian

Rapat Tahunan



SK Panitia Rekrutmen dan Seleksi Guru



YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI
 "TERAKREDITASI"
 Jl. Argopuro No. 47 Telp 0351-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember
 E-mail: anur@yahoo.com

SURAT KEPUTUSAN
 No.115/SK/SMP/AN-NUR/VI/2021

TENTANG
PEMBENTUKAN PANITIA REKRUTMEN DAN SELEKSI GURU
TAHUN AJARAN 2021/2022

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan Guru Pada SMP Islam An-Nur Rambipuji Tahun Ajaran 2021/2022, dengan ini Kepala Sekolah SMP Islam An-Nur Rambipuji

Menetapkan

Kepada : Nama-nama yang tercantum dalam lampiran
 Surat Tugas ini Untuk :

1. Melaksanakan proses rekrutmen Guru sesuai jadwal (terlampir).
2. Melakukan proses seleksi Guru dengan ketentuan yang berlaku.
3. Melakukan evaluasi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi.

Dengan ketentuan :

1. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut berkoordinasi dengan berbagai pihak yang terkait;
2. Kegiatan ini dilaksanakan sejak tanggal ditetapkannya Surat Keputusan ini;
3. Menyampaikan laporan hasil kegiatan kerja tersebut kepada Ketua Yayasan An-Nur Haji Alwi.

Dikeluarkan di : Jember
 Tanggal : 01 Juni 2021
 Kepala SMP/AN-Nur Rambipuji

Imam Gezali, S.Pd.



YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI
 "TERAKREDITASI"
 Jl. Argopuro No. 47 Telp 0351-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember
 E-mail: anur@yahoo.com

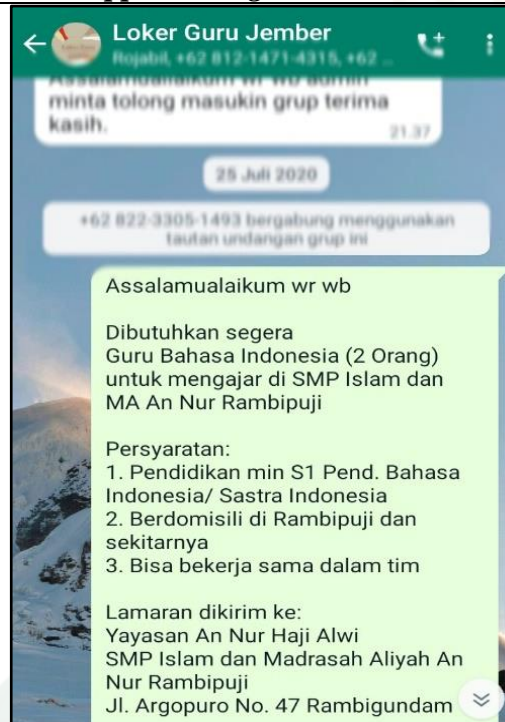
Lampiran 1
 Surat Tugas Kepala SMP Islam An-Nur Rambipuji
 No : No.115/SK/SMP/AN-NUR/VI/2021
 Tanggal : 01 Juni 2021

Daftar Panitia Rekrutmen dan Seleksi Guru
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI

NO	NAMA	JABATAN
1	Imam Gezali, S.Pd	Penanggung Jawab
2	Hikmatu Sanfah, S.Pd	Ketua
3	Diyah Fetmawati, S.Pd	Sekretaris
4	Fitriatus Sufia, S.Pd	Anggota
5	Tomy Wijaya, S.Pd	Anggota
6	Asron Mahmud, S.Hum	Anggota

Kepala SMP/AN-Nur Rambipuji
 Imam Gezali, S.Pd.

Penyebaran Informasi Lowongan Kerja Guru Melalui Media Whatsapp Messenger



Penyebaran Informasi Lowongan Kerja Guru Melalui Media Sosial



SMP ISLAM AN-NUR
Jl. Argopuro No. 47 Rambigundam Rambipuji

LOWONGAN KERJA GURU
GURU BAHASA INDONESIA
GURU IPA

Persyaratan Umum

- S1 Pendidikan Bahasa Indonesia/ Sastra Indonesia
- S1 Pendidikan Pendidikan IPA/ Pendidikan Biologi

Persyaratan Khusus

- Berdomisili di Rambipuji dan sekitarnya
- Tidak sedang terikat hubungan kerja dengan lembaga lain
- Menguasai komputer dan aplikasi dasar
- Cepat beradaptasi dalam tim

CP: 082139845967 (Ustadz Tomy Wijaya)

Berkas lamaran dapat dikirim ke kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji paling lambat 20 Juni 2021

Berkas Lamaran Kerja Guru



Panitia Rekrutmen dan Seleksi Guru



Undangan Rapat MGMP



MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN
(MGMP IPA)
WILAYAH JEMBER BARAT
SEKRETARIAT : Jl. Sukorejo No 107 Bangsalari
Telp. 085732455084
email: ipangmp@jemberbarat22@gmail.com

Nomor : 07/MGMP IPA. JBR.BARAT/2022
Lampiran : -
Perihal : Undangan Pelaksanaan MGMP

Kepada

Yth: Kepala SMP Negeri/ Swasta Se Wilayah Jember Barat

Di

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan kegiatan MGMP IPA Wilayah Jember Barat tahun pelajaran 2021/2022, kami mohon untuk mengagaskan guru IPA untuk mengikuti pertemuan MGMP. Adapun pelaksanaan kegiatan insya Allah akan dilaksanakan pada:

Hari / tanggal : Rabu / 2 Maret 2022

Jam : 10.00 s/d 14.00 WIB

Tempat : SMPN 1 Bangsalari

Demikian undangan kami atas perhatian Bapak/ Ibu disampaikan terima kasih.

Bangsalari, 1 Maret, 2022

Ketua,

Titik Sri Rejeki, S.Pd.
NIP. 19830212 200604 2 021



Sekretaris,

Yuli Eka Stewati, S.Si.
NIP. 19790711 200801 2 015

Mengetahui,

Penanggung Jawab Program MGMP IPA Jember Barat



NUGRONO KESTRIYONO, S.Pd. M.Pd

Pelaksanaan MGMP



Sertifikat Keikutsertaan Webinar

 <p>FACULTY OF TEACHER TRAINING AND EDUCATION ENGLISH EDUCATION DEPARTMENT</p> <hr/> <p>CERTIFICATE OF PARTICIPATION</p> <p>REF: 10308 /UN25.3.1/LT/2020</p> <p>This is awarded to</p> <p><i>Diyah Fetmawati</i></p> <p>in recognition of the participation in our national webinar</p> <p>TEACHING ENGLISH IN THE TIME OF PANDEMIC: EXPLORATIONS ON THE ASSESSMENTS OF LANGUAGE SKILLS</p> <p>organized by English Education Department of Jember University on November 12, 2020.</p>	
<p>Dean</p>  <p>Prof. Dr. Bambang Soepeno, M.Pd. NIP. 196006121987021001</p>	<p>Head of English Education Department</p>  <p>Dra. Zakiyah Tasnim M.A. NIP. 19780506 200312 2 001</p>

Sertifikat Keikutsertaan Pelatihan

 <p><i>Certificate of Training</i></p> <p>Nomor. 1031/SES/GPDSTN/IX/2021</p> <p>Sertifikat ini diberikan kepada :</p> <p><i>MuHAMMAD RIZQI</i></p> <p>Sebagai</p> <p>GURU PENGGERAK DIGITALISASI SEKOLAH</p> <p>Dalam kegiatan seminar dan pelatihan</p> <p>"Workshop Guru Penggerak Digitalisasi Sekolah Tingkat Nasional"</p> <p>dengan aplikasi Smarteschool yang diselenggarakan pada</p> <p>tanggal 8 - 14 September 2021</p> <p>Jakarta, 14 September 2021</p>	
 <p>Dr. Praptono, M.Ed. Direktur Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan</p>	 <p>Rochim Ramadhani C.I. Chief Executive Officer Smarteschool</p>

Pelaksanaan Pelatihan *Off The Job Training*



Pelaksanaan *Upgrading Sumber Daya Pendidik*



**Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Islam An-Nur
Ustadz Imam Gozali, S.Pd**



**Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
Ustadzah Diyah Fetmawati, S.Pd**



**Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
Ustadz Muhammad Risqi, S.Pd**



**Wawancara dengan Kepala Tata Usaha
Ustadz Asrori Mahmud, S.Hum**



**Wawancara dengan Guru Matematika
Ustadzah Hikmatu Sarifah, S.Pd**



Wawancara dengan Guru IPA

Lampiran 6

Dokumentasi Berkas



YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI

“TERAKREDITASI”

Jl. Argopuro No. 47 Telp 0331-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember

E-mail : smpi_annur09@yahoo.com

DAFTAR HADIR GURU BULAN MARET

NO	KODE GURU	NAMA GURU	HARI/TANGGAL
1	550008	Hikmatus Sarifah	01/03/2022 07:16
2	550022	Devi Dwi Pratiwi	01/03/2022 07:16
3	550007	Abdul haris	01/03/2022 07:17
4	550025	Jefri Frand Dany	01/03/2022 07:21
5	550023	Jannatul Laeli	01/03/2022 07:24
6	550001	Muhammad Rizqi	01/03/2022 07:35
7	550029	Sunan HS	01/03/2022 07:39
8	550027	Asrori Mahmud	01/03/2022 07:40
9	550002	Fitriatus Sufia	01/03/2022 07:47
10	550020	Muhammad Syafii	01/03/2022 08:24
11	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	01/03/2022 08:25
12	550005	Dewi Samawiyah	01/03/2022 08:25
13	550011	Jarot nasution	01/03/2022 08:34
14	550017	Nawawi	01/03/2022 08:34
15	550014	Diyah Fetmawati	01/03/2022 09:17
16	550020	Muhammad Syafii	01/03/2022 12:10
17	550025	Jefri Frand Dany	01/03/2022 12:22
18	550007	Abdul haris	01/03/2022 12:24
19	550029	Sunan HS	01/03/2022 12:34
20	550011	Jarot nasution	01/03/2022 12:57

21	550017	Nawawi	01/03/2022 12:58
22	550027	Asrori Mahmud	01/03/2022 13:01
23	550008	HIkmatus Sarifah	01/03/2022 13:11
24	550022	Devi Dwi Pratiwi	01/03/2022 13:11
25	550023	Jannatul Laeli	01/03/2022 13:11
26	550002	Fitriatus Sufia	01/03/2022 13:12
27	550001	Muhammad Rizqi	01/03/2022 13:14
28	550014	Diyah Fetmawati	01/03/2022 13:17
30	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	01/03/2022 13:26
31	550005	Dewi Samawiyah	01/03/2022 14:12
32	550007	Abdul haris	02/03/2022 06:56
33	550008	HIkmatus Sarifah	02/03/2022 07:05
34	550024	Siti Nurfadilah	02/03/2022 07:05
35	550025	Jefri Frand Dany	02/03/2022 07:05
36	550023	Jannatul Laeli	02/03/2022 07:09
38	550022	Devi Dwi Pratiwi	02/03/2022 07:23
39	550004	Tomy Wijaya	02/03/2022 07:29
40	550029	Sunan HS	02/03/2022 07:32
41	550005	Dewi Samawiyah	02/03/2022 09:00
42	550017	Nawawi	02/03/2022 09:07
43	550027	Asrori Mahmud	02/03/2022 09:07
44	550014	Diyah Fetmawati	02/03/2022 09:30
45	550010	Imam Gozali	02/03/2022 09:53
46	550020	Muhammad Syafii	02/03/2022 09:59
47	550029	Sunan HS	02/03/2022 12:00
48	550025	Jefri Frand Dany	02/03/2022 12:04
49	550002	Fitriatus Sufia	02/03/2022 12:05
50	550007	Abdul haris	02/03/2022 12:07
51	550024	Siti Nurfadilah	02/03/2022 12:14
52	550023	Jannatul Laeli	02/03/2022 12:18

54	550027	Asrori Mahmud	02/03/2022 12:45
55	550022	Devi Dwi Pratiwi	02/03/2022 12:47
56	550011	Jarot nasution	02/03/2022 13:09
57	550017	Nawawi	02/03/2022 13:10
58	550014	Diyah Fetmawati	02/03/2022 13:12
59	550020	Muhammad Syafii	02/03/2022 13:19
60	550008	Hlkmatu Sarifah	02/03/2022 13:43
61	550005	Dewi Samawiyah	02/03/2022 13:45
62	550008	Hlkmatu Sarifah	03/03/2022 07:17
63	550010	Imam Gozali	03/03/2022 07:20
64	550029	Sunan HS	03/03/2022 07:38
65	550028	Muhaimin	03/03/2022 08:01
66	550017	Nawawi	03/03/2022 08:07
67	550002	Fitriatus Sufia	03/03/2022 08:36
68	550001	Muhammad Rizqi	03/03/2022 08:51
69	550004	Tomy Wijaya	03/03/2022 09:02
70	550014	Diyah Fetmawati	03/03/2022 09:14
71	550005	Dewi Samawiyah	03/03/2022 09:37
72	550010	Imam Gozali	03/03/2022 11:49
73	550029	Sunan HS	03/03/2022 12:01
74	550002	Fitriatus Sufia	03/03/2022 12:05
75	550027	Asrori Mahmud	03/03/2022 12:05
76	550028	Muhaimin	03/03/2022 12:16

77	550017	Nawawi	03/03/2022 12:23
78	550001	Muhammad Rizqi	03/03/2022 12:26
79	550014	Diyah Fetmawati	03/03/2022 12:45
80	550008	Hlkmatu Sarifah	03/03/2022 13:29
81	550005	Dewi Samawiyah	03/03/2022 14:28
82	550010	Imam Gozali	04/03/2022 06:54
83	550008	Hlkmatu Sarifah	04/03/2022 07:10

84	550024	Siti Nurfadilah	04/03/2022 07:10
85	550007	Abdul haris	04/03/2022 07:12
86	550023	Jannatul Laeli	04/03/2022 07:13
87	550025	Jefri Frand Dany	04/03/2022 07:19
89	550022	Devi Dwi Pratiwi	04/03/2022 07:24
90	550029	Sunan HS	04/03/2022 07:30
91	550001	Muhammad Rizqi	04/03/2022 07:47
92	550028	Muhaimin	04/03/2022 07:49
93	550020	Muhammad Syafii	04/03/2022 07:52
94	550017	Nawawi	04/03/2022 08:06
95	550005	Dewi Samawiyah	04/03/2022 09:09
96	550029	Sunan HS	04/03/2022 09:42
97	550025	Jefri Frand Dany	04/03/2022 09:44
98	550010	Imam Gozali	04/03/2022 09:46
99	550001	Muhammad Rizqi	04/03/2022 09:47
100	550017	Nawawi	04/03/2022 09:52
101	550008	Hlkmatu Sarifah	04/03/2022 09:59
102	550007	Abdul haris	04/03/2022 10:04
103	550028	Muhaimin	04/03/2022 10:15
105	550022	Devi Dwi Pratiwi	04/03/2022 10:40
106	550023	Jannatul Laeli	04/03/2022 10:40
107	550024	Siti Nurfadilah	04/03/2022 10:40
108	550005	Dewi Samawiyah	04/03/2022 13:51
109	550007	Abdul haris	05/03/2022 06:57
110	550023	Jannatul Laeli	05/03/2022 07:08
111	550025	Jefri Frand Dany	05/03/2022 07:17
112	550029	Sunan HS	05/03/2022 07:22
113	550024	Siti Nurfadilah	05/03/2022 07:30
114	550004	Tomy Wijaya	05/03/2022 07:36
115	550028	Muhaimin	05/03/2022 07:46

116	550027	Asrori Mahmud	05/03/2022 07:50
117	550002	Fitriatus Sufia	05/03/2022 07:56
118	550020	Muhammad Syafii	05/03/2022 07:58
119	550011	Jarot nasution	05/03/2022 08:16

120	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	05/03/2022 08:34
121	550005	Dewi Samawiyah	05/03/2022 09:15
122	550029	Sunan HS	05/03/2022 11:40
123	550028	Muhaimin	05/03/2022 11:41
124	550007	Abdul haris	05/03/2022 11:51
125	550025	Jefri Frand Dany	05/03/2022 11:58
126	550002	Fitriatus Sufia	05/03/2022 12:01
127	550023	Jannatul Laeli	05/03/2022 12:01
128	550024	Siti Nurfadilah	05/03/2022 12:01
129	550011	Jarot nasution	05/03/2022 12:28
130	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	05/03/2022 12:59
131	550004	Tomy Wijaya	05/03/2022 12:59
132	550020	Muhammad Syafii	05/03/2022 13:06
133	550005	Dewi Samawiyah	05/03/2022 13:14
134	550005	Dewi Samawiyah	06/03/2022 07:58
135	550005	Dewi Samawiyah	06/03/2022 08:47
136	550007	Abdul haris	07/03/2022 07:00
137	550022	Devi Dwi Pratiwi	07/03/2022 07:08
138	550025	Jefri Frand Dany	07/03/2022 07:09
139	550024	Siti Nurfadilah	07/03/2022 07:19
140	550023	Jannatul Laeli	07/03/2022 07:20
142	550004	Tomy Wijaya	07/03/2022 07:22
143	550011	Jarot nasution	07/03/2022 07:22
144	550002	Fitriatus Sufia	07/03/2022 07:39
145	550001	Muhammad Rizqi	07/03/2022 07:41

146	550010	Imam Gozali	07/03/2022 07:41
147	550005	Dewi Samawiyah	07/03/2022 07:46
148	550028	Muhaimin	07/03/2022 07:56
149	550029	Sunan HS	07/03/2022 08:07
150	550014	Diyah Fetmawati	07/03/2022 09:15
151	550008	Hlkmatu Sarifah	07/03/2022 09:47
152	550007	Abdul haris	07/03/2022 11:55
153	550010	Imam Gozali	07/03/2022 11:57
154	550028	Muhaimin	07/03/2022 12:04
155	550024	Siti Nurfadilah	07/03/2022 12:08
156	550029	Sunan HS	07/03/2022 12:10
157	550002	Fitriatus Sufia	07/03/2022 12:12
158	550008	Hlkmatu Sarifah	07/03/2022 12:21
159	550014	Diyah Fetmawati	07/03/2022 12:21
160	550023	Jannatul Laeli	07/03/2022 12:21
161	550022	Devi Dwi Pratiwi	07/03/2022 12:22

162	550025	Jefri Frand Dany	07/03/2022 12:24
163	550004	Tomy Wijaya	07/03/2022 12:49
164	550005	Dewi Samawiyah	07/03/2022 12:49
165	550011	Jarot nasution	07/03/2022 12:49
167	550001	Muhammad Rizqi	07/03/2022 12:54
169	550007	Abdul haris	08/03/2022 07:04
170	550025	Jefri Frand Dany	08/03/2022 07:12
171	550008	Hlkmatu Sarifah	08/03/2022 07:14
172	550023	Jannatul Laeli	08/03/2022 07:19
173	550024	Siti Nurfadilah	08/03/2022 07:29
174	550017	Nawawi	08/03/2022 07:30
175	550029	Sunan HS	08/03/2022 07:37
176	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	08/03/2022 07:38

177	550001	Muhammad Rizqi	08/03/2022 07:49
178	550005	Dewi Samawiyah	08/03/2022 08:00
179	550011	Jarot nasution	08/03/2022 08:23
180	550002	Fitriatus Sufia	08/03/2022 08:26
181	550014	Diyah Fetmawati	08/03/2022 09:17
182	550029	Sunan HS	08/03/2022 12:03
183	550002	Fitriatus Sufia	08/03/2022 12:05
184	550007	Abdul haris	08/03/2022 12:05
185	550008	Hlkmatu Sarifah	08/03/2022 12:05
186	550024	Siti Nurfadilah	08/03/2022 12:10
187	550004	Tomy Wijaya	08/03/2022 12:17
188	550011	Jarot nasution	08/03/2022 12:17
189	550023	Jannatul Laeli	08/03/2022 12:17
190	550025	Jefri Frand Dany	08/03/2022 12:18
192	550017	Nawawi	08/03/2022 12:28
193	550001	Muhammad Rizqi	08/03/2022 12:36
194	550014	Diyah Fetmawati	08/03/2022 12:38
195	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	08/03/2022 12:42
196	550005	Dewi Samawiyah	08/03/2022 12:42
197	550029	Sunan HS	09/03/2022 06:54
198	550007	Abdul haris	09/03/2022 07:01
199	550008	Hlkmatu Sarifah	09/03/2022 07:02
200	550025	Jefri Frand Dany	09/03/2022 07:08
201	550023	Jannatul Laeli	09/03/2022 07:16
202	550002	Fitriatus Sufia	09/03/2022 07:25
203	550024	Siti Nurfadilah	09/03/2022 07:29
204	550005	Dewi Samawiyah	09/03/2022 07:32
205	550011	Jarot nasution	09/03/2022 08:16
206	550014	Diyah Fetmawati	09/03/2022 08:41

207	550022	Devi Dwi Pratiwi	09/03/2022 08:53
208	550005	Dewi Samawiyah	09/03/2022 10:52
209	550025	Jefri Frand Dany	09/03/2022 12:00
210	550029	Sunan HS	09/03/2022 12:01
211	550024	Siti Nurfadilah	09/03/2022 12:11
212	550007	Abdul haris	09/03/2022 12:15
213	550002	Fitriatus Sufia	09/03/2022 12:16
214	550011	Jarot nasution	09/03/2022 12:28
215	550004	Tomy Wijaya	09/03/2022 12:29
216	550008	HIkmatuS Sarifah	09/03/2022 12:36
217	550014	Diyah Fetmawati	09/03/2022 12:36
218	550022	Devi Dwi Pratiwi	09/03/2022 12:36
219	550023	Jannatul Laeli	09/03/2022 12:36
220	550017	Nawawi	09/03/2022 12:37
221	550014	Diyah Fetmawati	09/03/2022 12:38
223	550008	HIkmatuS Sarifah	10/03/2022 07:19
224	550023	Jannatul Laeli	10/03/2022 07:19
225	550025	Jefri Frand Dany	10/03/2022 07:28
226	550002	Fitriatus Sufia	10/03/2022 07:29
227	550010	Imam Gozali	10/03/2022 07:29
228	550029	Sunan HS	10/03/2022 07:29
229	550007	Abdul haris	10/03/2022 07:32
230	550007	Abdul haris	10/03/2022 07:36
231	550024	Siti Nurfadilah	10/03/2022 07:37
232	550022	Devi Dwi Pratiwi	10/03/2022 07:40
233	550017	Nawawi	10/03/2022 07:42
234	550005	Dewi Samawiyah	10/03/2022 07:44
235	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	10/03/2022 07:49
236	550001	Muhammad Rizqi	10/03/2022 07:51
237	550004	Tomy Wijaya	10/03/2022 07:59

238	550011	Jarot nasution	10/03/2022 08:17
239	550014	Diyah Fetmawati	10/03/2022 08:54
240	550010	Imam Gozali	10/03/2022 11:25
241	550025	Jefri Frand Dany	10/03/2022 11:59
242	550029	Sunan HS	10/03/2022 12:01
243	550008	Hlkmatius Sarifah	10/03/2022 12:03
244	550007	Abdul haris	10/03/2022 12:05
245	550024	Siti Nurfadilah	10/03/2022 12:06
246	550023	Jannatul Laeli	10/03/2022 12:07
247	550022	Devi Dwi Pratiwi	10/03/2022 12:08

248	550014	Diyah Fetmawati	10/03/2022 12:09
249	550002	Fitriatus Sufia	10/03/2022 12:10
250	550001	Muhammad Rizqi	10/03/2022 12:21
251	550017	Nawawi	10/03/2022 12:32
252	550011	Jarot nasution	10/03/2022 12:33
253	550004	Tomy Wijaya	10/03/2022 12:34
254	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	10/03/2022 12:45
255	550005	Dewi Samawiyah	10/03/2022 12:49
256	550007	Abdul haris	11/03/2022 07:01
257	550008	Hlkmatius Sarifah	11/03/2022 07:05
259	550023	Jannatul Laeli	11/03/2022 07:14
260	550010	Imam Gozali	11/03/2022 07:15
261	550024	Siti Nurfadilah	11/03/2022 07:24
262	550025	Jefri Frand Dany	11/03/2022 07:27
263	550029	Sunan HS	11/03/2022 07:42
264	550017	Nawawi	11/03/2022 07:43
265	550004	Tomy Wijaya	11/03/2022 07:44
266	550002	Fitriatus Sufia	11/03/2022 07:55
267	550001	Muhammad Rizqi	11/03/2022 07:59

268	550005	Dewi Samawiyah	11/03/2022 08:26
269	550014	Diyah Fetmawati	11/03/2022 08:46
270	550029	Sunan HS	11/03/2022 09:32
271	550010	Imam Gozali	11/03/2022 10:01
272	550025	Jefri Frand Dany	11/03/2022 10:01
273	550001	Muhammad Rizqi	11/03/2022 10:06
274	550007	Abdul haris	11/03/2022 10:26
275	550008	Hlkmatu Sarifah	11/03/2022 10:27
276	550014	Diyah Fetmawati	11/03/2022 10:44
277	550023	Jannatul Laeli	11/03/2022 10:44
278	550024	Siti Nurfadilah	11/03/2022 10:44
279	550004	Tomy Wijaya	11/03/2022 12:20
280	550002	Fitriatus Sufia	11/03/2022 12:50
281	550004	Tomy Wijaya	11/03/2022 12:51
282	550002	Fitriatus Sufia	11/03/2022 13:00
283	550005	Dewi Samawiyah	11/03/2022 13:58
284	550008	Hlkmatu Sarifah	12/03/2022 06:50
285	550007	Abdul haris	12/03/2022 07:03
286	550023	Jannatul Laeli	12/03/2022 07:03
287	550025	Jefri Frand Dany	12/03/2022 07:04
289	550010	Imam Gozali	12/03/2022 07:09
290	550017	Nawawi	12/03/2022 07:21
291	550002	Fitriatus Sufia	12/03/2022 07:23
292	550029	Sunan HS	12/03/2022 07:35
293	550024	Siti Nurfadilah	12/03/2022 07:45
294	550005	Dewi Samawiyah	12/03/2022 08:20
295	550014	Diyah Fetmawati	12/03/2022 09:46
296	550004	Tomy Wijaya	12/03/2022 09:48
297	550029	Sunan HS	12/03/2022 11:00
298	550007	Abdul haris	12/03/2022 12:01

299	550010	Imam Gozali	12/03/2022 12:01
300	550002	Fitriatus Sufia	12/03/2022 12:02
301	550008	HIkmatus Sarifah	12/03/2022 12:02
302	550014	Diyah Fetmawati	12/03/2022 12:02
303	550023	Jannatul Laeli	12/03/2022 12:02
304	550025	Jefri Frand Dany	12/03/2022 12:02
305	550017	Nawawi	12/03/2022 12:03
306	550024	Siti Nurfadilah	12/03/2022 12:03
308	550004	Tomy Wijaya	12/03/2022 13:44
309	550005	Dewi Samawiyah	12/03/2022 16:17
310	550007	Abdul haris	14/03/2022 06:56
312	550022	Devi Dwi Pratiwi	14/03/2022 07:07
313	550020	Muhammad Syafii	14/03/2022 07:11
314	550008	HIkmatus Sarifah	14/03/2022 07:13
315	550010	Imam Gozali	14/03/2022 07:16
316	550023	Jannatul Laeli	14/03/2022 07:26
317	550017	Nawawi	14/03/2022 07:30
318	550002	Fitriatus Sufia	14/03/2022 07:31
319	550029	Sunan HS	14/03/2022 07:31
320	550005	Dewi Samawiyah	14/03/2022 07:38
321	550024	Siti Nurfadilah	14/03/2022 07:40
322	550001	Muhammad Rizqi	14/03/2022 07:53
323	550011	Jarot nasution	14/03/2022 07:58
324	550014	Diyah Fetmawati	14/03/2022 08:40
325	550007	Abdul haris	14/03/2022 11:59
326	550014	Diyah Fetmawati	14/03/2022 12:05
327	550020	Muhammad Syafii	14/03/2022 12:06
328	550024	Siti Nurfadilah	14/03/2022 12:07
329	550001	Muhammad Rizqi	14/03/2022 12:08
330	550010	Imam Gozali	14/03/2022 12:10

331	550029	Sunan HS	14/03/2022 12:11
332	550011	Jarot nasution	14/03/2022 12:25
333	550002	Fitriatus Sufia	14/03/2022 12:26
334	550008	Hlkmatu Sarifah	14/03/2022 12:27
335	550022	Devi Dwi Pratiwi	14/03/2022 12:27
336	550023	Jannatul Laeli	14/03/2022 12:27
337	550005	Dewi Samawiyah	14/03/2022 12:38
338	550007	Abdul haris	15/03/2022 06:57
339	550008	Hlkmatu Sarifah	15/03/2022 07:05
340	550023	Jannatul Laeli	15/03/2022 07:13
341	550010	Imam Gozali	15/03/2022 07:15
343	550022	Devi Dwi Pratiwi	15/03/2022 07:30
344	550024	Siti Nurfadilah	15/03/2022 07:32
345	550004	Tomy Wijaya	15/03/2022 07:36
346	550029	Sunan HS	15/03/2022 07:39
347	550017	Nawawi	15/03/2022 07:43
348	550005	Dewi Samawiyah	15/03/2022 07:47
349	550011	Jarot nasution	15/03/2022 08:14
350	550001	Muhammad Rizqi	15/03/2022 08:32
351	550020	Muhammad Syafii	15/03/2022 09:39
352	550020	Muhammad Syafii	15/03/2022 11:57
353	550007	Abdul haris	15/03/2022 12:00
354	550010	Imam Gozali	15/03/2022 12:00
356	550029	Sunan HS	15/03/2022 12:17
357	550004	Tomy Wijaya	15/03/2022 12:26
358	550011	Jarot nasution	15/03/2022 12:26
359	550005	Dewi Samawiyah	15/03/2022 12:27
360	550017	Nawawi	15/03/2022 12:29
361	550008	Hlkmatu Sarifah	15/03/2022 12:30
362	550024	Siti Nurfadilah	15/03/2022 12:30

363	550005	Dewi Samawiyah	15/03/2022 12:31
364	550022	Devi Dwi Pratiwi	15/03/2022 12:31
365	550023	Jannatul Laeli	15/03/2022 12:31
366	550001	Muhammad Rizqi	15/03/2022 12:45
367	550008	Hlkmatius Sarifah	16/03/2022 06:56
368	550001	Muhammad Rizqi	16/03/2022 06:59
369	550007	Abdul haris	16/03/2022 07:03
370	550029	Sunan HS	16/03/2022 07:17
372	550005	Dewi Samawiyah	16/03/2022 07:18
373	550024	Siti Nurfadilah	16/03/2022 07:19
374	550022	Devi Dwi Pratiwi	16/03/2022 07:20
375	550017	Nawawi	16/03/2022 07:30
376	550010	Imam Gozali	16/03/2022 07:32
377	550023	Jannatul Laeli	16/03/2022 07:36

378	550011	Jarot nasution	16/03/2022 08:18
379	550002	Fitriatus Sufia	16/03/2022 08:21
380	550011	Jarot nasution	16/03/2022 10:12
381	550017	Nawawi	16/03/2022 10:12
382	550007	Abdul haris	16/03/2022 12:00
383	550029	Sunan HS	16/03/2022 12:00
384	550010	Imam Gozali	16/03/2022 12:01
386	550002	Fitriatus Sufia	16/03/2022 12:28
387	550022	Devi Dwi Pratiwi	16/03/2022 12:28
388	550024	Siti Nurfadilah	16/03/2022 12:29
389	550008	Hlkmatius Sarifah	16/03/2022 12:51
390	550001	Muhammad Rizqi	16/03/2022 13:12
391	550023	Jannatul Laeli	16/03/2022 13:31
392	550004	Tomy Wijaya	16/03/2022 13:46
393	550005	Dewi Samawiyah	16/03/2022 14:07
394	550007	Abdul haris	17/03/2022 07:01

395	550023	Jannatul Laeli	17/03/2022 07:07
396	550008	Hlkmatu Sarifah	17/03/2022 07:08
398	550017	Nawawi	17/03/2022 07:27
399	550002	Fitriatus Sufia	17/03/2022 07:29
400	550029	Sunan HS	17/03/2022 07:36
401	550024	Siti Nurfadilah	17/03/2022 07:53
402	550005	Dewi Samawiyah	17/03/2022 07:57
403	550014	Diyah Fetmawati	17/03/2022 08:05
404	550011	Jarot nasution	17/03/2022 08:24
405	550001	Muhammad Rizqi	17/03/2022 08:28
406	550020	Muhammad Syafii	17/03/2022 09:01
407	550007	Abdul haris	17/03/2022 12:00
408	550020	Muhammad Syafii	17/03/2022 12:01
409	550011	Jarot nasution	17/03/2022 12:02
410	550017	Nawawi	17/03/2022 12:02
411	550008	Hlkmatu Sarifah	17/03/2022 12:03
412	550023	Jannatul Laeli	17/03/2022 12:03
413	550024	Siti Nurfadilah	17/03/2022 12:04
414	550002	Fitriatus Sufia	17/03/2022 12:11
416	550001	Muhammad Rizqi	17/03/2022 12:27
417	550014	Diyah Fetmawati	17/03/2022 12:29
418	550004	Tomy Wijaya	17/03/2022 12:35
419	550005	Dewi Samawiyah	17/03/2022 13:41
420	550029	Sunan HS	17/03/2022 13:41
421	550007	Abdul haris	18/03/2022 07:06
422	550022	Devi Dwi Pratiwi	18/03/2022 07:12
424	550008	Hlkmatu Sarifah	18/03/2022 07:17
425	550010	Imam Gozali	18/03/2022 07:24
426	550005	Dewi Samawiyah	18/03/2022 07:26
427	550029	Sunan HS	18/03/2022 07:35

428	550023	Jannatul Laeli	18/03/2022 07:37
429	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	18/03/2022 07:45
430	550002	Fitriatus Sufia	18/03/2022 08:05
431	550011	Jarot nasution	18/03/2022 08:06
432	550001	Muhammad Rizqi	18/03/2022 08:20
433	550014	Diyah Fetmawati	18/03/2022 08:22
434	550020	Muhammad Syafii	18/03/2022 08:29
435	550029	Sunan HS	18/03/2022 09:32
436	550010	Imam Gozali	18/03/2022 09:40
437	550011	Jarot nasution	18/03/2022 10:00
438	550023	Jannatul Laeli	18/03/2022 10:18
440	550022	Devi Dwi Pratiwi	18/03/2022 10:34
441	550002	Fitriatus Sufia	18/03/2022 11:23
442	550007	Abdul haris	18/03/2022 11:29
443	550008	Hlkmatu Sarifah	18/03/2022 11:43
444	550014	Diyah Fetmawati	18/03/2022 12:54
445	550020	Muhammad Syafii	18/03/2022 13:07
446	550001	Muhammad Rizqi	18/03/2022 13:51
447	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	18/03/2022 13:51
448	550004	Tomy Wijaya	18/03/2022 13:51
449	550008	Hlkmatu Sarifah	19/03/2022 06:59
450	550007	Abdul haris	19/03/2022 07:09
451	550010	Imam Gozali	19/03/2022 07:14
452	550029	Sunan HS	19/03/2022 07:22
453	550024	Siti Nurfadilah	19/03/2022 07:42
454	550002	Fitriatus Sufia	19/03/2022 07:46
455	550001	Muhammad Rizqi	19/03/2022 07:53
456	550004	Tomy Wijaya	19/03/2022 08:30
457	550005	Dewi Samawiyah	19/03/2022 08:36

458	550014	Diyah Fetmawati	19/03/2022 09:04
459	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	19/03/2022 10:35
460	550029	Sunan HS	19/03/2022 11:07
461	550001	Muhammad Rizqi	19/03/2022 11:34
462	550008	HlkmatuS Sarifah	19/03/2022 11:44
463	550024	Siti Nurfadilah	19/03/2022 12:04
464	550007	Abdul haris	19/03/2022 12:23

465	550002	Fitriatus Sufia	19/03/2022 12:27
466	550014	Diyah Fetmawati	19/03/2022 13:44
467	550004	Tomy Wijaya	19/03/2022 15:06
468	550005	Dewi Samawiyah	19/03/2022 15:59
469	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	19/03/2022 16:00
470	550005	Dewi Samawiyah	20/03/2022 12:23
471	550005	Dewi Samawiyah	20/03/2022 16:26
472	550007	Abdul haris	21/03/2022 06:59
473	550024	Siti Nurfadilah	21/03/2022 07:02
474	550004	Tomy Wijaya	21/03/2022 07:16
475	550029	Sunan HS	21/03/2022 07:19
476	550004	Tomy Wijaya	21/03/2022 07:20
477	550010	Imam Gozali	21/03/2022 07:20
478	550017	Nawawi	21/03/2022 07:24
479	550002	Fitriatus Sufia	21/03/2022 07:27
480	550005	Dewi Samawiyah	21/03/2022 07:34
481	550022	Devi Dwi Pratiwi	21/03/2022 07:42
482	550023	Jannatul Laeli	21/03/2022 08:07
483	550014	Diyah Fetmawati	21/03/2022 08:45
484	550007	Abdul haris	21/03/2022 11:56
486	550022	Devi Dwi Pratiwi	21/03/2022 12:41
487	550023	Jannatul Laeli	21/03/2022 12:41

488	550002	Fitriatus Sufia	21/03/2022 12:42
489	550024	Siti Nurfadilah	21/03/2022 12:42
490	550004	Tomy Wijaya	21/03/2022 14:14
491	550014	Diyah Fetmawati	21/03/2022 14:14
492	550005	Dewi Samawiyah	21/03/2022 15:13
493	550008	Hlkmatius Sarifah	21/03/2022 16:06
494	550024	Siti Nurfadilah	22/03/2022 06:59
495	550024	Siti Nurfadilah	22/03/2022 07:05
496	550008	Hlkmatius Sarifah	22/03/2022 07:06
497	550007	Abdul haris	22/03/2022 07:10
498	550010	Imam Gozali	22/03/2022 07:21
499	550023	Jannatul Laeli	22/03/2022 07:26
500	550029	Sunan HS	22/03/2022 07:28
501	550017	Nawawi	22/03/2022 07:32
502	550026	AISYAH	22/03/2022 07:33
503	550001	Muhammad Rizqi	22/03/2022 07:34
505	550002	Fitriatus Sufia	22/03/2022 07:53
506	550022	Devi Dwi Pratiwi	22/03/2022 07:58
507	550005	Dewi Samawiyah	22/03/2022 08:00
508	550014	Diyah Fetmawati	22/03/2022 08:09
509	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	22/03/2022 08:20
510	550010	Imam Gozali	22/03/2022 11:49
511	550029	Sunan HS	22/03/2022 12:00
512	550007	Abdul haris	22/03/2022 12:01
513	550017	Nawawi	22/03/2022 12:02
514	550026	AISYAH	22/03/2022 12:02
515	550002	Fitriatus Sufia	22/03/2022 12:05
516	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	22/03/2022 12:11
517	550005	Dewi Samawiyah	22/03/2022 12:11

518	550022	Devi Dwi Pratiwi	22/03/2022 12:11
519	550023	Jannatul Laeli	22/03/2022 12:11
520	550024	Siti Nurfadilah	22/03/2022 12:11
521	550001	Muhammad Rizqi	22/03/2022 12:12
522	550004	Tomy Wijaya	22/03/2022 12:12
524	550008	HIkmatus Sarifah	22/03/2022 12:58
525	550014	Diyah Fetmawati	22/03/2022 13:00
526	550008	HIkmatus Sarifah	23/03/2022 07:04
527	550007	Abdul haris	23/03/2022 07:06
528	550024	Siti Nurfadilah	23/03/2022 07:11
529	550024	Siti Nurfadilah	23/03/2022 07:13
530	550010	Imam Gozali	23/03/2022 07:40
532	550029	Sunan HS	23/03/2022 07:46
533	550020	Muhammad Syafii	23/03/2022 07:49
534	550014	Diyah Fetmawati	23/03/2022 07:51
535	550001	Muhammad Rizqi	23/03/2022 08:00
536	550005	Dewi Samawiyah	23/03/2022 08:02
537	550002	Fitriatus Sufia	23/03/2022 08:05
538	550017	Nawawi	23/03/2022 08:28
539	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	23/03/2022 10:04
540	550001	Muhammad Rizqi	23/03/2022 11:55
541	550007	Abdul haris	23/03/2022 11:57
542	550024	Siti Nurfadilah	23/03/2022 12:00
543	550014	Diyah Fetmawati	23/03/2022 12:06
544	550002	Fitriatus Sufia	23/03/2022 12:21
546	550004	Tomy Wijaya	23/03/2022 12:41
547	550029	Sunan HS	23/03/2022 12:42
548	550017	Nawawi	23/03/2022 12:55
549	550008	HIkmatus Sarifah	23/03/2022 13:32
550	550003	Ahmad Zayyinul	23/03/2022 14:36

		Mushofa	
551	550020	Muhammad Syafii	23/03/2022 14:36
552	550005	Dewi Samawiyah	23/03/2022 14:37
553	550004	Tomy Wijaya	24/03/2022 06:45
554	550024	Siti Nurfadilah	24/03/2022 07:02
555	550007	Abdul haris	24/03/2022 07:05
556	550008	HIkmatus Sarifah	24/03/2022 07:07
558	550023	Jannatul Laeli	24/03/2022 07:16
559	550010	Imam Gozali	24/03/2022 07:17
560	550001	Muhammad Rizqi	24/03/2022 07:39
561	550005	Dewi Samawiyah	24/03/2022 07:41
562	550022	Devi Dwi Pratiwi	24/03/2022 07:45
563	550029	Sunan HS	24/03/2022 07:57
564	550017	Nawawi	24/03/2022 07:58
565	550014	Diyah Fetmawati	24/03/2022 08:10
566	550002	Fitriatus Sufia	24/03/2022 08:26
567	550020	Muhammad Syafii	24/03/2022 08:36
568	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	24/03/2022 09:45
569	550020	Muhammad Syafii	24/03/2022 11:09
570	550010	Imam Gozali	24/03/2022 11:25
571	550001	Muhammad Rizqi	24/03/2022 11:34
572	550029	Sunan HS	24/03/2022 11:55
573	550007	Abdul haris	24/03/2022 11:56
574	550024	Siti Nurfadilah	24/03/2022 12:00
575	550002	Fitriatus Sufia	24/03/2022 12:01
576	550014	Diyah Fetmawati	24/03/2022 12:01
577	550022	Devi Dwi Pratiwi	24/03/2022 12:01
578	550023	Jannatul Laeli	24/03/2022 12:01
580	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	24/03/2022 14:03

581	550005	Dewi Samawiyah	24/03/2022 14:03
582	550007	Abdul haris	25/03/2022 07:09
583	550010	Imam Gozali	25/03/2022 07:16
584	550008	Hlkmatus Sarifah	25/03/2022 07:17
585	550024	Siti Nurfadilah	25/03/2022 07:27
586	550023	Jannatul Laeli	25/03/2022 07:34
587	550004	Tomy Wijaya	25/03/2022 07:35
589	550029	Sunan HS	25/03/2022 07:39
590	550005	Dewi Samawiyah	25/03/2022 07:41
591	550026	AISYAH	25/03/2022 07:56
592	550002	Fitriatus Sufia	25/03/2022 08:07
593	550014	Diyah Fetmawati	25/03/2022 08:22
594	550002	Fitriatus Sufia	25/03/2022 10:21
595	550029	Sunan HS	25/03/2022 10:22

596	550026	AISYAH	25/03/2022 10:24
598	550008	Hlkmatus Sarifah	25/03/2022 10:45
599	550024	Siti Nurfadilah	25/03/2022 10:45
600	550014	Diyah Fetmawati	25/03/2022 10:46
601	550023	Jannatul Laeli	25/03/2022 10:46
602	550007	Abdul haris	25/03/2022 10:52
603	550010	Imam Gozali	25/03/2022 11:22
604	550005	Dewi Samawiyah	25/03/2022 12:02
605	550004	Tomy Wijaya	25/03/2022 13:12
606	550008	Hlkmatus Sarifah	26/03/2022 07:03
607	550007	Abdul haris	26/03/2022 07:10
608	550004	Tomy Wijaya	26/03/2022 07:11
609	550024	Siti Nurfadilah	26/03/2022 07:14
610	550029	Sunan HS	26/03/2022 07:15
611	550010	Imam Gozali	26/03/2022 07:24
612	550017	Nawawi	26/03/2022 07:29

613	550023	Jannatul Laeli	26/03/2022 07:32
614	550026	AISYAH	26/03/2022 07:33
616	550002	Fitriatus Sufia	26/03/2022 07:41
617	550022	Devi Dwi Pratiwi	26/03/2022 07:50
618	550005	Dewi Samawiyah	26/03/2022 08:41
619	550014	Diyah Fetmawati	26/03/2022 08:51
620	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	26/03/2022 09:13
621	550022	Devi Dwi Pratiwi	26/03/2022 11:31
622	550010	Imam Gozali	26/03/2022 11:41
623	550029	Sunan HS	26/03/2022 11:41
624	550026	AISYAH	26/03/2022 11:48
625	550007	Abdul haris	26/03/2022 11:59
626	550008	Hlkmatu Sarifah	26/03/2022 12:04
627	550002	Fitriatus Sufia	26/03/2022 12:05
628	550024	Siti Nurfadilah	26/03/2022 12:06
629	550023	Jannatul Laeli	26/03/2022 12:08
630	550014	Diyah Fetmawati	26/03/2022 12:11
632	550017	Nawawi	26/03/2022 12:25
633	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	26/03/2022 12:41
634	550004	Tomy Wijaya	26/03/2022 12:41
635	550005	Dewi Samawiyah	26/03/2022 12:41
636	550007	Abdul haris	28/03/2022 07:22
637	550008	Hlkmatu Sarifah	28/03/2022 07:22
638	550017	Nawawi	28/03/2022 07:22
639	550022	Devi Dwi Pratiwi	28/03/2022 07:22
640	550010	Imam Gozali	28/03/2022 07:45
641	550026	AISYAH	28/03/2022 07:54
642	550011	Jarot nasution	28/03/2022 07:56
643	550029	Sunan HS	28/03/2022 07:56

644	550014	Diyah Fetmawati	28/03/2022 08:04
646	550004	Tomy Wijaya	28/03/2022 08:21
647	550020	Muhammad Syafii	28/03/2022 08:26
648	550005	Dewi Samawiyah	28/03/2022 08:36
649	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	28/03/2022 09:00
650	550001	Muhammad Rizqi	28/03/2022 09:29
651	550010	Imam Gozali	28/03/2022 11:51
652	550007	Abdul haris	28/03/2022 12:01
653	550026	AISYAH	28/03/2022 12:03
654	550001	Muhammad Rizqi	28/03/2022 12:27
655	550029	Sunan HS	28/03/2022 12:30
656	550011	Jarot nasution	28/03/2022 12:31
658	550029	Sunan HS	28/03/2022 12:44
659	550022	Devi Dwi Pratiwi	28/03/2022 12:47
660	550008	Hlkmatu Sarifah	28/03/2022 13:07
661	550014	Diyah Fetmawati	28/03/2022 13:15
662	550017	Nawawi	28/03/2022 14:12
663	550004	Tomy Wijaya	28/03/2022 15:54
664	550005	Dewi Samawiyah	28/03/2022 16:20
665	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	28/03/2022 16:22
666	550007	Abdul haris	29/03/2022 06:58
667	550008	Hlkmatu Sarifah	29/03/2022 07:15
668	550022	Devi Dwi Pratiwi	29/03/2022 07:16
669	550024	Siti Nurfadilah	29/03/2022 07:23
670	550026	AISYAH	29/03/2022 07:37
671	550023	Jannatul Laeli	29/03/2022 07:38
672	550005	Dewi Samawiyah	29/03/2022 07:44
673	550029	Sunan HS	29/03/2022 07:45
674	550001	Muhammad Rizqi	29/03/2022 08:15

675	550011	Jarot nasution	29/03/2022 08:26
676	550017	Nawawi	29/03/2022 09:30
677	550026	AISYAH	29/03/2022 10:41
678	550029	Sunan HS	29/03/2022 10:49
679	550011	Jarot nasution	29/03/2022 11:07
680	550022	Devi Dwi Pratiwi	29/03/2022 12:16
681	550023	Jannatul Laeli	29/03/2022 12:16
682	550024	Siti Nurfadilah	29/03/2022 12:16
683	550001	Muhammad Rizqi	29/03/2022 12:22
684	550007	Abdul haris	29/03/2022 12:22
685	550008	Hlkmatu Sarifah	29/03/2022 12:25
686	550017	Nawawi	29/03/2022 13:14
687	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	29/03/2022 15:38
688	550005	Dewi Samawiyah	29/03/2022 15:38
689	550007	Abdul haris	30/03/2022 07:08
690	550008	Hlkmatu Sarifah	30/03/2022 07:13
691	550023	Jannatul Laeli	30/03/2022 07:37
692	550022	Devi Dwi Pratiwi	30/03/2022 07:38
693	550010	Imam Gozali	30/03/2022 07:41
694	550024	Siti Nurfadilah	30/03/2022 07:41
695	550005	Dewi Samawiyah	30/03/2022 07:55
697	550004	Tomy Wijaya	30/03/2022 08:08
698	550011	Jarot nasution	30/03/2022 08:08
699	550014	Diyah Fetmawati	30/03/2022 08:19
700	550029	Sunan HS	30/03/2022 08:22
701	550003	Ahmad Zayyinul Mushofa	30/03/2022 08:25
702	550026	AISYAH	30/03/2022 08:27
703	550017	Nawawi	30/03/2022 09:26



YAYASAN AN-NUR HAJI ALWI
SMP ISLAM AN-NUR RAMBIPUJI

“TERAKREDITASI”

Jl. Argopuro No. 47 Telp 0331-712936 Rambigundam – Rambipuji – Jember

E-mail : smpi_annur09@yahoo.com

INSTRUMEN PENILAIAN PELAKSANAAN PEMBELAJARAN

Nama Guru :
 Mata Pelajaran :
 Kelas/Semester :
 Materi Pokok :

1. Membuka Pelajaran

a. Menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tanpa menyiapkan peserta didik secara fisik dan mental, langsung mengajar.	Meliputi pengaturan tempat duduk siswa, penyampaian salam, berdo'a, Menanyakan kondisi siswa, dan presensi.

b. Memotivasi siswa

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menyampaikan manfaat mempelajari materi yang akan dipelajari, tidak membangkitkan minat/motivasi siswa	Menyampaikan manfaat mempelajari materi yang akan dipelajari (misalnya dikaitkan dengan lapangan pekerjaan, teknologi, dan lain-lain); membangkitkan minat/motivasi siswa untuk belajar

c. Menyampaikan apersepsi

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menyampaikan apersepsi	Meningkatkan perhatian siswa (misalnya dengan melakukan demonstrasi), mengajukan pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari, mengaitkan dengan kehidupan sehari-hari, mengaitkan dengan isu mutakhir

d. Menyampaikan tujuan pembelajaran

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menyampaikan tujuan pembelajaran	Sesuai dengan tema/subtema, relevan dengan indikator, dapat dilaksanakan dalam pembelajaran

e. Menyampaikan cakupan materi

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menyampaikan cakupan materi	Berupa pokok-pokok materi dan disampaikan secara berurutan

2. Kegiatan Inti

a. Penguasaan materi

1). Menyampaikan materi

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran pada RPP, konsep ada yang tidak tepat, tidak sistematis, tidak mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan	Sesuai dengan tujuan pembelajaran pada RPP, konsep disampaikan secara benar, sistematis (dari mudah ke sulit, dari konkrit ke abstrak, dari yang dekat dengan lingkungan siswa ke jauh), dan mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan

2). Menerapkan konsep materi pembelajaran pada kehidupan

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak memberikan contoh riil, tidak mengaitkan dengan informasi terkini, tidak mengaitkan dengan salingtemas	Memberikan contoh-contoh riil, mengaitkan dengan informasi terkini, mengaitkan dengan salingtemas (sains, lingkungan, teknologi, dan masyarakat)

b. Model/Pendekatan/Strategi

1). Menerapkan active learning

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak melaksanakan langkah-langkah pembelajaran yang mencerminkan active learning	Melaksanakan langkah-langkah pembelajaran mencerminkan active learning (mendorong siswa untuk melakukan kegiatan mengalami langsung: mengamati/melakukan percobaan, mengajak siswa melakukan kegiatan berinteraksi, mendiskusikan kata sulit, membuat inferensi, menstimulasi kemampuan siswa berpikir tingkat tinggi, menumbuhkan keceriaan)

2). Menumbuhkan kebiasaan positif

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak tampak adanya pembiasaan disiplin/beker-jasama/ bertanya/ berpendapat/ santun/ memberi apresiasi kepada siswa.	Membiasakan siswa bertindak disiplin, kerja sama, mendorong siswa untuk berani berpendapat atau bertanya, membiasakan siswa berkomunikasi secara santun, memberi apresiasi secara tepat dan proporsional.

3). Menggunakan alat/bahan dan media dan IT

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menunjukkan kemampuan menggunakan alat/bahan, media, dan TIK	Secara efektif dan efisien (dilakukan secara tepat dan aman, terampil menggunakan alat/bahan/media/TIK, menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran, menguatkan pemahaman siswa, menarik perhatian siswa)

4). Pengelolaan Kelas

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak terampil dalam mengelola Kelas.	Terampil membimbing siswa secara klasikal, kelompok dan individual, kelas tetap kondusif, selalu memberikan penguatan dan motivasi, dapat menarik perhatian siswa agar tetap fokus dalam Melaksanakan kegiatan, mobilitas guru di dalam kelas memiliki tujuan, kontak mata dengan siswa terjaga.

5). Penggunaan Bahasa

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Bahasa yang digunakan tidak baik, kalimat sulit dipahami, intonasi monoton, volume suara terlalu keras/terlalu lemah.	Kalimat jelas dan mudah dipahami, pilihan kata atau kalimat sapaan sesuai dengan kematangan psikologis siswa (misal memanggil siswa dengan kata kalian, bukan kamu, dan lain-lain), kata/kalimat tidak mengandung SARA dan atau perundungan (bullying), intonasi dan nada bicara sesuai kebutuhan, volume suara terdengar jelas; menggunakan bahasa santun.

6). Penilaian proses belajar

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak melaksanakan penilaian terhadap proses belajar.	Berkeliling memantau kemajuan belajar siswa, mengajukan pertanyaan untuk memantau capaian siswa, memotivasi siswa untuk mencapai perkembangan yang lebih tinggi, melaksanakan penilaian proses sesuai rencana.

7). Penilaian hasil belajar

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menampakkan kegiatan melaksiswaan, penilaian hasil belajar selama pembelajaran	Melakukan penilaian sesuai tujuan, melaksanakan penilaian hasil sesuai dengan perencanaan, menggunakan rubrik di dalam menilai, menindaklanjuti hasil penileian selama pembelajaran

8). Kepekaan Sosial

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menunjukkan sikap empati kepada siswa, tidak peduli terhadap kebutuhan siswa, tidak peduli terhadap kondisi lingkungan, tidak bersikap terbuka terhadap perbedaan kondisi siswa.	Memunjukkan sikap empati kepada siswa, peduli terhadap kebutuhan siswa, peduli terhadap kondisi lingkungan, bersikap terbuka terhadap perbedaan kondisi siswa.

9). Kepribadian

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak menunjukkan sikap terbuka; gestur (sikap tubuh) tidak bersahabat; bersikukuh dengan pendapatnya; tidak berpenampilan rapi, bersih, dan sopan; loyo/tidak bersemangat)	Memiliki sikap terbuka (mengucapkan terima kasih/maaf pada kondisi yang tepat; menunjukkan gestur (sikap tubuh) yang bersahabat; mengakui kesalahan/kekurangan dengan lapang dada; berpenampilan rapi, bersih, dan sopan; bersemangat)

3. Menutup Pembelajaran

a. Merangkum materi pembelajaran

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak merangkum materi pembelajaran, tidak melibatkan siswa ketika membuat rangkuman, dan tidak memberikan umpan balik.	Dengan melibatkan siswa, membimbing siswa dalam membuat rangkuman melalui recalling (berdiskusi kegiatan main apa saja yang telah dimainkan siswa dan apa yang paling disukai), dan memberikan umpan balik.

b. Melakukan refleksi dan tindak lanjut

Tidak Baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Baik

Tidak Baik	Baik
Tidak melakukan refleksi dan tindak lanjut.	Mereview konsep materi yang telah diajarkan, membimbing siswa melakukan evaluasi diri menemukan manfaat, memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran, memberikan tugas, menginformasikan rencana kegiatan pembelajaran untuk pertemuan berikutnya.

.....
Penguji

.....
NRP

Lampiran 7

PEDOMAN INTERVIEW

<u>Informan</u>		
Nama	:	
Instansi	:	
Jabatan	:	
Tempat	:	
Waktu	:	
a. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru? Jika ada, seperti apa prosesnya?	
2	Apakah dasar pertimbangan bapak/ibu untuk melakukan kegiatan tersebut?	
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut?	
4	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
5	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses perencanaan sumber daya pendidik?	
6	Bagaimana peran perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	
b. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan	

	rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	
c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	
2	Kegiatan apa saja yang ada dalam pelatihan dan pengembangan guru?	
3	Apakah kegiatan yang bapak/ibu ikuti telah sesuai dengan kebutuhan?	

4	Apakah sekolah mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan guru?	
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik?	
7	Bagaimana peran pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	
d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	
2	Poin apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru?	
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan ditetapkannya poin-poin tersebut?	
4	Bagaimana prosedur penilaian kinerja guru?	
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
6	Bagaimana peran penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	

TRANSKRIP INTERVIEW

<u>Informan</u>		
<p>Nama : Imam Gozali, S.Pd Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jabatan : Kepala Sekolah Tempat : Kantor kepala sekolah SMP Islam An-Nur Rambipuji Waktu : 06 April 2022 Pukul 09.00 WIB</p>		
e. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan perencanaan sumber daya pendidik?	Iya. Perencanaan itu kami lakukan setiap akhir tahun ajaran. Biasanya, kami lihat dulu jumlah guru yang ada dan disesuaikan dengan total beban mengajar. Kalau jumlah guru yang ada sesuai dengan total beban mengajar, maka kami tidak perlu melakukan apa-apa. Tapi, kalau jumlah guru yang ada lebih atau kurang dari jumlah total beban mengajar, kami bisa melakukan pengurangan atau penambahan guru.
2	Apakah dasar pertimbangan bapak/ibu untuk melakukan kegiatan tersebut?	<p>Seperti yang saya katakan tadi, yang menjadi dasar pertimbangan dalam perencanaan guru adalah total beban jam mengajar.</p> <p>Sistem pembelajaran di sekolah ini sering berubah sesuai instruksi Yayasan. Selain itu, sekolah ini sekarang dalam tahap renovasi. Jadi, setiap tahunnya kami selalu mengecek jumlah guru yang ada untuk disesuaikan dengan beban mengajar dan sistem pembelajarannya.</p>
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut?	Bagini mas, dalam analisis beban mengajar, kami membandingkan jumlah guru yang tersedia dengan jumlah beban mengajar. Setelah membandingkan jumlah guru dengan jumlah beban mengajar, dan

		hasilnya adalah kekurangan guru, maka kami juga langsung diskusikan di rapat akhir tahun. Disitu juga saya sampaikan guru mapel apa saja yang kosong dan beban mengajarnya berapa, sekaligus apakah bisa diisi oleh orang – orang internal Yayasan atau sepenuhnya diambil dari luar.
4	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Sejauh ini tidak ada kendala yang berarti.
5	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses perencanaan sumber daya pendidik?	Tentu saja ada mas. Kami selalu meminta pertimbangan pihak Yayasan dalam menentukan kebijakan apapun. Selain itu, kami juga selalu mendapat masukan dari kepala sekolah lainnya dalam forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) sub Rambipuji.
6	Bagaimana perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Perencanaan akan menjadi acuan yang akan berpengaruh dalam kebijakan terkait kebutuhan dan ketersediaan guru.
f. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Ya, tentu saja ada.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Proses rekrutmen dan seleksi saya serahkan kepada guru – guru. Walaupun begitu, saya tetap memantau prosesnya. Kadang-kadang, panitia juga meminta pertimbangan saya terkait calon yang harus diloloskan. Jadi, sedikit banyak, saya masih terlibat dalam proses itu. Selain itu, guru – guru yang saya pilih juga guru yang sudah punya banyak pengalaman, jadi saya tidak terlalu khawatir.
3	Bagaimana prosedur	Pertama, saya bentuk panitia.

	<p>pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?</p>	<p>Kemudian proses selanjutnya saya serahkan kepada panitia. Setelah calon guru diseleksi, saya melakukan wawancara dan akhirnya memutuskan calon yang akan diterima.</p> <p>Calon guru kami haruskan sudah lulus S1 agar kami bisa masukkan ke DAPODIK. Walaupun calon guru berasal dari internal Yayasan, tetap harus lulusan S1. Untuk calon guru yang berasal dari luar, kami buat beberapa persyaratan yang tujuannya agar ketika mengajar nanti, guru bisa lebih fokus. Persyaratan itu antara lain: 1) Bertempat tinggal di Rambipuji dan sekitarnya, 2) Tidak boleh nyabang (mengajar di lembaga lain), 3) Menguasai komputer dan aplikasi dasar, 4) Cepat beradaptasi. Untuk guru agama yang berasal dari luar Yayasan, apabila masih belum berkeluarga kami berikan opsi untuk tinggal di Pondok.</p>
4	<p>Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?</p>	<p>1) Dari Mulut ke Mulut. Cara ini kami gunakan untuk menjangkau pelamar dari ruang lingkup yang paling kecil yaitu orang terdekat atau orang-orang disekitar guru-guru kami, contohnya tetangga, kerabat, saudara kandung, hingga teman. 2) Menggunakan media <i>Whatsapp</i>. Cara ini kami gunakan untuk menjangkau pelamar dari ruang lingkup yang lebih besar, misalnya melalui grup Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan grup lowongan kerja guru. Media yang kami gunakan adalah <i>Whatsapp Messenger</i>. 3) <i>Social Media Marketing</i>. Cara ini kami gunakan untuk menjangkau pelamar dalam ruang lingkup yang</p>

		<p>paling besar, yaitu melalui sosial media seperti, <i>Instagram</i> dan <i>Facebook</i>. Cara ini memungkinkan informasi lowongan pekerjaan akan tersebar secara lebih luas</p> <p>calon guru yang lolos ke wawancara kami panggil. Biasanya, yang mewawancarai itu saya, Ustadz Risqi, dan 1 guru mapel sesuai dengan formasi guru yang dibutuhkan. Saat wawancara kami berbagi tugas. Saya fokus di kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja, Ustadz Risqi fokus di aspek kepribadian dan aspek sosial, dan guru mapel fokus di pembelajaran</p>
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Satu-satunya kendala adalah masih banyak pelamar yang tidak sesuai ketentuan yang dipersyaratkan.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	Tentu saja ada pak. Kami selalu meminta masukan dan pendapat Yayasan dalam setiap proses rekrutmen.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Saya rasa, rekrutmen ini menjadi gambaran awal tentang kualitas guru yang diterima. Saya tidak bisa mengatakan bahwa, guru yang masuk dari jalur rekrutmen akan memiliki kinerja yang baik. Tapi setidaknya, kami mengetahui backgroundnya. Untuk kinerja, bis akita tingkatkan sedikit demi sedikit.
g. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Ya

2	Kegiatan apa saja yang ada dalam pelatihan dan pengembangan guru?	<p>Ada MGMP, seminar, pelatihan, dan lain-lain.</p> <p>Untuk seminar, kami menginstruksikan bagi para guru yang mempunyai informasi tentang seminar untuk langsung dibagikan di grup Whatsapp. Apalagi sekarang jamannya webinar, jadi, guru-guru bisa menyesuaikan waktunya. Jadi, tidak hanya hemat waktu, tetapi juga hemat tenaga, dan juga biaya. Untuk seminar yang sifatnya wajib dari dinas, biasanya kami akan mengirimkan perwakilan 1-2 orang, tapi itu pun sangat jarang. Seminar/webinar yang paling sering diikuti guru-guru akhir-akhir ini yaitu seminar tentang pembelajaran digital dan pembelajaran di era pandemi.</p>
3	Apakah kegiatan yang bapak/ibu ikuti telah sesuai dengan kebutuhan?	Ya, pasti mas. Soalnya, jaman terus berkembang. Kalau kita tidak ikut arus maka bisa ketinggalan jaman.
4	Apakah sekolah mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan guru?	<p>Semuanya kami fasilitasi dari transport, iuran rutin, bahkan perangkat elektronik jika dibutuhkan.</p> <p>sama seperti seminar, <i>workshop</i> yang diikuti guru-guru kami itu ada 2 macam, <i>workshop</i> yang resmi dari dinas pendidikan, dan <i>workshop</i> di luar dinas pendidikan. <i>Workshop</i> yang resmi dari dinas biasanya itu tentang pembelajaran, kalau <i>workshop</i> yang diluar dinas itu beragam, tergantung guru-guru mau ikut yang mana. Baik seminar maupun <i>workshop</i>, kami fasilitasi semua. Misalnya, uang transport (untuk <i>workshop</i> diluar sekolah), laptop, dan jaringan internet (untuk <i>workshop</i> secara <i>online</i> atau <i>virtual</i>).</p>
5	Kendala apa saja yang	Sekolah masih kesulitan untuk

	bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	melaksanakan pelatihan secara mandiri. Yang bisa kami lakukan hanyalah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh dinas pendidikan, MGMP, dan lembaga-lembaga terkait.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik?	Begini mas, untuk pelatihan dan pengembangan yang sifatnya internal, itu dilaksanakan oleh Yayasan. Sedangkan, untuk pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh pihak eksternal diadakan oleh dinas pendidikan, MGMP, dan lembaga-lembaga terkait.
7	Bagaimana peran pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Menurut saya, semakin sering guru mengikuti pelatihan dan pengembangan, semakin banyak pula pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimiliki. Ini nantinya yang akan berdampak pada kinerjanya.

h. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Iya mas.
2	Poin apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru?	<p>Begini mas, untuk guru biasa tanpa tugas tambahan itu ada 3, kalau guru yang punya tugas tambahan itu 4. Ada kehadiran, pembelajaran, <i>quality assurance</i>, dan yang terakhir tugas tambahan seperti bendahara dan waka.</p> <p>Kami menggunakan mesin presensi yang berbasis fingerprint untuk mengukur dan mencatat kehadiran guru di sekolah,. Semua guru diwajibkan untuk mengisi kehadiran 2 kali yaitu pada saat datang dan pada saat pulang. Kehadiran inilah yang nantinya juga kami gunakan</p>

	<p>dalam memberikan kompensasi kepada guru-guru. Kami wajibkan semua guru untuk hadir setiap hari di sekolah, utamanya jika ada jam mengajar di kelas. Guru yang berhalangan hadir dapat mengirim surat ijin dan menyerahkan tugasnya kepada guru piket yang telah ditugaskan. Guru yang tidak hadir tanpa keterangan yang jelas 3 kali berturut-berturut akan kami berikan surat peringatan.</p> <p>Untuk penilaian pembelajaran, kami lakukan setiap semester satu kali dimana yang menguji biasanya adalah saya atau wakil saya. Tujuannya adalah untuk mengukur sejauh mana kompetensi yang dikuasai guru.</p> <p>Sejauh ini, <i>quality assurance</i> kami tekankan untuk diterapkan pada program unggulan kami yaitu kegamaan, dimana ada dua program yaitu Tahfidz dan Pendalaman kitab. Kedua program tersebut kami jadikan sebagai kurikulum lokal lembaga. <i>Quality assurance</i> pada mata pelajaran lain juga sudah mulai berjalan, meskipun standar pencapaian yang ditetapkan oleh para dewan guru masih tergolong rendah. Penilaian terhadap <i>quality assurance</i> kami lakukan setiap akhir semester.</p> <p>Guru yang mendapatkan tugas tambahan dipilih karena kami menganggap bahwa beliau-beliau dapat menjalankan dua peran sekaligus, yaitu sebagai tenaga pengajar dan juga menjalankan tugas tambahan. Selain itu, pemilihan itu juga berdasarkan pada keaktifan di sekolah dan</p>
--	--

		kemampuan yang dimiliki. Tugas tambahan yang ditugaskan pada guru-guru kami yaitu, bendahara, wakil kepala, wali kelas, kepala perpustakaan, kepala lab komputer, dan pembina ekstrakurikuler
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan ditetapkannya poin-poin tersebut?	<p>Pertama kehadiran. Kehadiran atau keaktifan guru ini bisa berpengaruh pada kegiatan belajar mengajar. Kalau kehadiran guru rendah, itu pasti berdampak pada anak-anak juga.</p> <p>Pembelajaran ini tentang kemampuan guru tidak hanya tentang menguasai dan menyampaikan materi, tetapi juga manajemen kelas. Kemudian <i>quality assurance</i>. Poin ini memang belum berlaku pada semua maple. Tapi, tujuan ditetapkannya poin ini adalah untuk mengevaluasi hasil capaian belajar siswa dan membandingkannya dengan target yang ditetapkan lembaga. Yang terakhir tugas tambahan. Tugas tambahan juga menjadi salah satu poin yang penilaian karena kami pikir posisi tersebut merupakan posisi yang strategis dan terlibat langsung dalam manajemen sekolah.</p>
4	Bagaimana prosedur penilaian kinerja guru?	Semua poin penilaian dilaksanakan satu kali dalam satu semester, kecuali tugas tambahan. Tugas tambahan dievaluasi dan dinilai setiap tahunnya. Untuk prosedurnya, dimulai dari membuat jadwal kegiatan penilaian, pelaksanaan penilaian, dan yang terakhir rapat evaluasi.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Masih banyak guru yang tidak memenuhi standar saat penilaian.
6	Bagaimana peran penilaian kinerja sumber daya pendidik	Tujuan penilaian tidak hanya untuk guru sendiri, tetapi untuk sekolah

dalam meningkatkan kinerja guru?	secara keseluruhan. Jadi memang, hasil penilaian jadi bahan pertimbangan bagi kamu untuk memutuskan kebijakan selanjutnya. Jadi bisa dikatakan kalau penilai kinerja guru itu gambaran dari kondisi sekolah sebenarnya.
----------------------------------	---

Informan

Nama : Muhammad Risqi, S.Pd
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
 Jabatan : Waka Kurikulum
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji
 Waktu : 09 April 2022 Pukul 09.00 WIB

a. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan perencanaan sumber daya pendidik?	Iya mas.
2	Apakah dasar pertimbangan bapak/ibu untuk melakukan kegiatan tersebut?	Setiap tahun di sekolah kami selalu ada penambahan atau pengurangan guru. Jadi, diakhir tahun ajaran, kami biasanya rapat yang isinya salah satunya adalah memastikan ketersediaan guru untuk tahun ajaran baru. Selain itu, kami juga mempersiapkan kemungkinan – kemungkinan kalau ada penambahan atau pengurangan guru.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut?	Ketika kami membutuhkan guru, kami langsung berkoordinasi dengan Yayasan. Kalau guru mata pelajaran agama islam dan mata pelajaran muatan lokal sperti tahfidz dan kitab, Yayasan biasanya sudah punya nama-namanya. Tapi, kalau guru mata pelajaran umum, biasanya kami sendiri yang mencari.
4	Kendala apa saja yang bapak/ibu	Tidak ada mas.

	temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
5	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses perencanaan sumber daya pendidik?	Pasti mas. Hasil rapat selalu kami sampaikan kepada Yayasan untuk meminta masukan.
6	Bagaimana peran perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Menurut saya, perencanaan yang baik akan berpengaruh pada proses selanjutnya.
b. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Iya mas.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Kepala sekolah bertugas sebagai penanggung jawab sekaligus pemberi arahan.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	<p>Alumni pondok pesantren yang punya kemampuan didorong untuk kuliah, dengan harapan agar bisa bermanfaat di lembaga formal nantinya. Di tahun-tahun sebelumnya, alumni bebas memilih jurusan yang diinginkan, sehingga mereka cenderung memilih jurusan keagamaan seperti hadist, tafsir, dan PAI. Namun, di empat tahun terakhir, Yayasan telah mendorong para alumni yang ingin melanjutkan kuliah, untuk mengambil jurusan umum. Sehingga pada akhirnya, diharapkan guru – guru yang mengajar merupakan produk lembaga</p> <p>Wawancara dilakukan secara terpisah, artinya calon guru kami panggil untuk wawancara dihari yang berbeda. Pada umumnya, wawancara hanya memakan waktu</p>

		sekitar 30 menit saja. Di setiap wawancara, kami memberikan catatan yang akan menjadi pertimbangan dalam menentukan siapa calon guru yang sesuai untuk mengisi formasi yang dibutuhkan sekolah
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	Sejauh ini kami selalu memanfaatkan media sosial untuk menyebarkan informasi lowongan. Menurut saya, metode ini adalah metode yang paling efektif dan efisien.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Calon guru yang diajukan Yayasan terkadang tidak memiliki kualifikasi pendidikan yang linier dengan posisi yang dibutuhkan.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	Yang pasti Yayasan mas. Semua keputusan berada ditangan Yayasan.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Menurut pandangan saya, screening latar belakang calon guru sangat penting untuk mengetahui seperti apa karakter calon guru tersebut. Karena, menurut saya kinerja itu dapat dilihat dari karakternya. Kalau karakternya baik, kemungkinan kinerjanya baik
c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	pelatihan yang dari Yayasan itu kurang lebih tentang bagaimana meluruskan niat, bagaimana memperlakukan siswa dengan baik, bagaimana menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, dan bagaimana menetapkan dan mencapai tujuan bersama. Instrukturnya sendiri adalah salah satu dosen UIN Sunan Ampel yang dulunya juga pernah belajar di

		Yayasan yang sama di Lumajang. Jadi, beliau kurang lebih sudah paham betul tentang kondisi di dalam Yayasan seperti apa
2	Kegiatan apa saja yang ada dalam pelatihan dan pengembangan guru?	Ada MGMP, webinar, dan pelatihan. selama pandemi guru-guru memang sering mengikuti webinar, apalagi webinar yang gratis. Kalau sebelum pandemi, seminar itu harus datang ke tempat yang sudah disediakan, jadi, guru-guru termasuk saya juga, berpikir dua kali untuk ikut seminar karena takut terbentur dengan jadwal yang ada di sekolah. Kalau sekarang, webinar bisa diakses dari mana saja. Tidak hanya di sekolah, tetapi juga di rumah, selama ada koneksi internet.
3	Apakah kegiatan yang bapak/ibu ikuti telah sesuai dengan kebutuhan?	Ya. Saya cukup aktif ikut MGMP karena di forum itu saya bisa belajar banyak hal. Di forum itu, kita bisa juga saling <i>sharing</i> tidak hanya tentang pembelajaran tetapi juga tentang permasalahan yang terjadi di lembaga kita masing-masing. Jadi menurut saya kegiatan ini cukup berdampak untuk saya.
4	Apakah sekolah mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan guru?	Begitu mas, kegiatan yang melibatkan guru entah itu pelatihan, MGMP atau yang sejenis selalu mendapat dukungan dari sekolah dalam bentuk <i>uang transport</i> baik dilaksanakan di sekolah ataupun di luar sekolah.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Kendalanya memang tidak semua guru dapat mengikuti kegiatan yang sama. Misalnya, tidak semua guru mengikuti MGMP atau tidak semua guru didelegasikan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya	Yang pasti pihak yang selalu terlibat yaitu Yayasan. Selanjutnya, ada MKKS (Musyawarah Kerja Kepala

	pendidik?	Sekolah), pengurus MGMP, Dinas Pendidikan, dan lembaga lainnya yang terkait.
7	Bagaimana peran pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Kalau menurut saya, pelatihan dan pengembangan berdampak pada <i>skill</i> masing-masing guru. Dengan begitu, guru-guru akan memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan pembelajaran.
d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Ya. Ada.
2	Poin apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru?	Yang utama itu kehadiran atau keaktifan. Penilaian lainnya ada pembelajaran dan <i>quality assurance</i> . Untuk tugas tambahan, hanya untuk guru yang memiliki jabatan saja.
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan ditetapkannya poin-poin tersebut?	Sekolah kami sekolah yang berbasis pondok pesantren dengan kegiatan yang begitu padat. Jadi, kehadiran guru menjadi hal yang paling penting. Jika guru tidak hadir di kelas maka siswa-siswi kami akan memanfaatkan waktu kosong itu untuk tidur. Itu yang tidak kami inginkan. Pembelajaran dan <i>quality assurance</i> ini berkaitan dengan <i>input</i> dan <i>output</i> . Jika pembelajarannya baik, maka <i>quality assurance</i> akan tercapai. Begitupun juga sebaliknya.
4	Bagaimana prosedur penilaian kinerja guru?	Kami telah menggunakan mesin presensi selama hampir 3 tahun terakhir. Dampaknya, keaktifan guru lebih mudah dikontrol. Setiap bulannya, kami kalkulasi kehadiran guru guru. Kemudian, bagi guru yang kehadirannya dibawah 90 %,

		<p>maka kami akan beri surat peringatan.</p> <p>Tugas tambahan yang diberikan tidak dapat menjadi alasan untuk guru-guru melalaikan tugas utamanya yaitu mengajar. Jadi, setiap semester ada penilaian kinerja khusus tugas tambahan tersebut. Guru yang kinerjanya kurang baik, maka akan digantikan dengan guru lain yang dianggap mampu mengisi jabatan tersebut. Selain itu, khusus guru-guru yang mendapat tugas tambahan seperti wakil kepala sekolah dan bendahara, maka beban mengajarnya akan dikurangi, agar kedua tugas tersebut dapat berjalan secara bersamaan.</p>
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Tidak ada mas.
6	Bagaimana peran penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Dengan adanya penilaian kinerja ini, guru akan selalu merasa dinilai dan evaluasi dimana jika nilainya rendah dapat berpengaruh pada masa depannya. Jadi, tidak hanya berdampak pada kebiasaan guru, tetapi juga berdampak kepada pola pikir dan sikap guru.

Informan

Nama : Diyah fetmawati, S.Pd
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji
 Jember
 Jabatan : Waka Kesiswaan
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji
 Jember
 Waktu : 16 April 2022 Pukul 09.00 WIB

a. Perencanaan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan	Iya mas. Jadi, setiap akhir tahun,

	perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru? Jika ada, seperti apa prosesnya?	kami selalu mengadakan rapat yaitu rapat evaluasi dan rapat persiapan untuk ajaran baru. Hasil dari rapat evaluasi selanjutnya kami jadikan pembahasan dalam rapat persiapan ajaran baru. Di rapat persiapan ajaran baru inilah kami juga melakukan perencanaan guru.
2	Apakah dasar pertimbangan bapak/ibu untuk melakukan kegiatan tersebut?	Kegiatan tersebut didasarkan pada jumlah jam mengajar. Karena memang seringkali ada perubahan pada struktur kurikulum, mapel apa saja yang ditambahkan dan dikurangi. Jumlah jam ini kemudian dibandingkan dengan ketersediaan guru.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan kegiatan tersebut?	Membandingkan jumlah jam mengajar dengan ketersediaan guru.
4	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Belum ada pak.
5	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses perencanaan sumber daya pendidik?	Yayasan selalu terlibat dalam kegiatan apapun, termasuk dalam rapat evaluasi dan rapat persiapan ajaran baru.
6	Bagaimana peran perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Menurut saya, kalau kita sudah merencanakan dengan baik, maka hasilnya juga akan baik.
b. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Iya mas.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Kepala sekolah membentuk panitia yang bertugas menangani kegiatan itu. Saya juga bagian dari panitia itu. Biasanya, kepala sekolah kami minta untuk mewawancari calon guru, dan juga berkoordinasi dengan pihak Yayasan terkait keputusan

		akhir.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	<p>Kriteria atau persyaratan kami susun sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Pada mata pelajaran pendidikan agama islam (PAI) dan muatan lokal, calon guru kami dahulukan lulusan pondok pesantren. Karena kami pikir, lulusan pondok pesantren pasti punya pengalaman untuk mengurus santri, jadi, bisa lebih cepat beradaptasi. Berbeda dengan guru agama, guru umum tidak harus berasal dari lulusan pondok pesantren. Untuk kualifikasi pendidikan, baik calon guru agama maupun calon guru umum, kami tetapkan minimal lulusan S1 sesuai mata pelajaran yang dibutuhkan. Selain itu, persyaratan tambahan juga harus dipenuhi antara lain, 1) Tidak sedang mengajar dilembaga lain, 2) Berdomisili di Rambipuji dan sekitarnya, 3) Melek teknologi, dan yang terakhir 4) Mudah beradaptasi.</p> <p>untuk rekrutmen mas, kita pakai salah satu (internal atau eksternal), atau kombinasi keduanya. Rekrutmen internal kami lakukan kalau ada alumni yang berpotensi untuk dipromosikan menjadi guru di lembaga formal. Jadi, kami tidak perlu menyebar informasi lowongan pekerjaannya ke luar, cukup disebar kepada para alumni saja. Rekrutmen eksternal kami lakukan kalau tidak ada calon dari internal. Jadi, informasi lowongan pekerjaan langsung kami sebar ke luar.</p>
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	Pakai sosial media mas.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu	Tidak ada mas.

	temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	yang paling terlibat tentu saja Yayasan mas. Kalau pihak lain diluar sekolah, biasanya kepala sekolah meminta arahan dari MKKS.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Kalau proses rekrutmen benar-benar dilaksanakan dengan baik dan transparan, guru yang diterima punya kemungkinan yang besar untuk berkinerja baik.
c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Iya mas.
2	Kegiatan apa saja yang ada dalam pelatihan dan pengembangan guru?	Begini mas, kegiatan yang sering diikuti oleh guru-guru itu MGMP. Setiap minggu satu kali. Kalau pelatihan, sekolah sendiri tidak pernah melaksanakan secara mandiri, pasti diselenggarakan oleh Yayasan. Kalau pelatihan yang dilaksanakan diluar sekolah, memang ada, tetapi yang ikut hanya beberapa guru saja.
3	Apakah kegiatan yang bapak/ibu ikuti telah sesuai dengan kebutuhan?	Iya mas.
4	Apakah sekolah mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan guru?	Sejauh ini sekolah membantu dalam bentuk akomodasi dan konsumsi.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Kendalanya memang cuma masalah waktu. Jadi ketika penentuan jadwal, guru-guru juga harus melaporkan kegiatan MGMPnya hari apa saja. Selain itu, tidak semua kegiatan itu bisa kita ikuti karena

		menyesuaikan dengan jam mengajar.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik?	Yang pasti Yayasan, kemudian dinas pendidikan, dan lembaga-lembaga lainnya.
7	Bagaimana peran pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Menurut saya, semakin sering guru mengikuti kegiatan-kegiatan itu, semakin mudah dalam melaksanakan tugasnya disekolah.
d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Iya mas.
2	Poin apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru?	Yang pokok ada 3 mas. Yang pertama keaktifan, yang kedua itu pembelajaran, dan yang terakhir <i>quality assurance</i> . Kalau penilaian tugas tambahan hanya guru yang punya tugas tambahan saja.
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan ditetapkannya poin-poin tersebut?	<i>Quality assurance</i> hampir sama dengan tujuan pembelajaran, yang membedakan adalah tingkat kesulitan. Kalau tujuan pembelajaran, kami sesuaikan dengan kurikulum yang berlaku. Sedangkan, <i>quality assurance</i> kami susun sendiri dan disesuaikan dengan kemampuan siswa. <i>Quality assurance</i> mencakup 3 hal yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan. Dari segi pengetahuan, apa yang harus dicapai siswa, dari segi keterampilan, apa yang harus dicapai siswa, dan seterusnya.
4	Bagaimana prosedur penilaian kinerja guru?	Setahu saya mas untuk penilaian keaktifan itu setiap bulan. Hasil rekap presensi bulanan akan

		menjadi bahan evaluasi. Untuk penilaian pembelajaran dan <i>quality assurance</i> , dilakukan satu kali dalam satu semester. Prosedurnya sama seperti penilaian-penilaian pada umumnya.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Target yang seringkali tidak tercapai.
6	Bagaimana peran penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Penilaian ini membuat guru lebih disiplin dan lebih ada rasa tanggung jawab. Selain itu, penilaian ini juga membuat guru mempunyai semangat untuk terus memperbaiki diri.

Informan

Nama : Hikmatu Sarifah, S.Pd
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
 Jabatan : Guru Mata Pelajaran
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji
 Waktu : 13 April 2022 Pukul 09.00 WIB

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Iya pak.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Kepala sekolah perannya sebagai pemberi arahan. Seluruh proses rekrutmen harus sepersetujuan kepala sekolah.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	Begitu pak, saat proses rekrutmen dan seleksi, kepala sekolah akan menugaskan guru-guru senior dalam bentuk SK kepanitiaan. Biasanya, guru-guru yang menjadi panitia berasal dari mata pelajaran yang berbeda, misalkan dari matematika satu orang, dari bahasa

		satu orang, dari IPA satu orang, dan seterusnya. Selain itu, tugas panitia adalah menyusun kriteria dan persyaratan, membuat dan menyebarkan iklan atau informasi lowongan, melakukan seleksi administrasi, melakukan wawancara, dan yang terakhir mengumumkan kelulusan peserta seleksi. Hasil akhir akan diumumkan langsung kepada peserta seleksi melalui SMS atau <i>whatsapp</i> .
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	Sosial media seperti <i>whatsapp</i> , <i>Instagram</i> , dan <i>facebook</i> .
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Tidak ada kendala sama sekali. Karena
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	Dalam pengambilan keputusan terkait hasil akhir, kami selalu meminta pertimbangan Yayasan.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Begini pak, kalau rekrutmen dilaksanakan secara transparan, maka kita akan memilih guru yang terbaik kualitasnya. Guru yang punya kualitas baik akan memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, jika rekrutmen dilaksanakan secara tidak transparan, maka kualitas guru yang diterima akan dipertanyakan.

Informan

Nama : Fitriatus Sufia, S.Pd
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji
 Jember
 Jabatan : Guru Mata Pelajaran
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur
 Rambipuji
 Waktu : 20 April 2022 Pukul 09.00 WIB

a. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Iya.
2	Kegiatan apa saja yang ada dalam pelatihan dan pengembangan guru?	untuk MGMP, sejauh ini SMP Islam An-Nur baru mengirim guru di enam mata pelajaran saja yaitu, Matematika, Bahasa Inggris, IPA, IPS, PAI, dan PJOK. Untuk mata pelajaran lain, ada kendala di kelinieran gurunya. Jadi, memang ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan ijazahnya. Untuk pelaksanaannya, ada yang setiap minggu sekali dan ada yang dua minggu sekali.
3	Apakah kegiatan yang bapak/ibu ikuti telah sesuai dengan kebutuhan?	Tentu saja sudah sesuai kebutuhan saya.
4	Apakah sekolah mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan guru?	MGMP itu masuk ke anggaran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Jadi kalau ada iuran atau hal lain seperti uang transport, kami bisa ajukan ke kepala sekolah melalui bendahara.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Sejauh ini tidak ada kendala yang berarti.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik?	Tergantung pihak yang melaksanakan. Ada yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, dan ada yang juga diselenggarakan oleh MGMP.
7	Bagaimana peran pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Begini pak, MGMP dampaknya memang terlihat di kegiatan belajar mengajar. Mulai dari materi pembelajaran, bank soal, media, dan

		hal lain yang mendukung pembelajaran.
b. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Iya.
2	Poin apa yang dinilai dalam penilaian kinerja guru?	Kehadiran guru, Pelaksanaan pembelajaran, dan <i>quality assurance</i> .
3	Apa yang menjadi dasar pertimbangan ditetapkannya poin-poin tersebut?	Penilaian pembelajaran didasarkan pada kemampuan guru melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar.
4	Bagaimana prosedur penilaian kinerja guru?	Karena guru-guru kami belum ada yang sertifikasi, jadi penilaian kinerja guru (PKG) yang resmi dari dinas pendidikan tidak dilaksanakan. Walaupun begitu, penilaian kinerja secara internal tetap ada. Waktu penilaiannya juga berbeda-beda antara indikator dan indikator lainnya. Keaktifan guru (kehadiran) itu dinilai setiap bulan, proses pembelajaran itu setiap semester 1 kali, <i>quality assurance</i> (jaminan mutu) itu setiap akhir semester, dan tugas tambahan itu di akhir semester, hanya untuk guru yang diberi tugas tambahan saja. Pelaksanaan pembelajaran tidak hanya dinilai dari bagaimana cara guru mengajar, tetapi juga kesesuaian dengan perangkat pembelajaran. Seminggu sebelum pelaksanaan, kepala sekolah akan menginformasikan terkait siapa saja yang akan dinilai pembelajarannya.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu	Kemampuan masing-masing guru

	temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	yang belum merata disebabkan karena kurangnya kemauan dan kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan guru di luar sekolah.
6	Bagaimana peran penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Dengan menilai guru, guru akan memiliki kemauan untuk terus memperbaiki diri.

Informan

Nama : Tomy Wijaya, S.Pd
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
 Jabatan : Guru Mata Pelajaran
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji
 Waktu : 23 Mei 2022 Pukul 09.00 WIB

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Iya pak.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Begini pak, sebelumnya kan sudah dibentuk panitianya. Jadi, semua kegiatan sudah dipasrahkan kepada panitia itu. kepala sekolah hanya memberi masukan jika dibutuhkan.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	Dalam kepanitiaan itu, panitia berbagi tugas. Saya ditugaskan untuk menyeleksi secara administrasi. Artinya, saya harus meyeleksi berkasnya berdasarkan persyaratan dan ketentuan yang telah ditetapkan pada info lowongan guru. setelah semua berkas lamaran masuk, selanjutnya kami periksa berkasnya satu persatu untuk mengecek kesesuaian dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

		<p>Dari beberapa berkas yang lolos, kemudian kami kerucutkan lagi menjadi hanya tersisa 3 kali dari jumlah formasi yang dibutuhkan. Misalnya formasi yang dibutuhkan 1 orang maka, kami kerucutkan menjadi 3 orang yang akan maju ke tahap wawancara.</p> <p>Banyak pertimbangan dalam proses seleksi berkas, tidak hanya kesesuaian dengan persyaratan, tetapi juga hal-hal pendukung yang memberikan nilai tambah. Contohnya, sertifikat keahlian/sertifikat pelatihan, piagam penghargaan, pengalaman kerja, dan jarak tempat tinggal dengan sekolah.</p>
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	Kami memanfaatkan media sosial dalam penyebaran informasi. Biasanya, saat disebar melalui media sosial, respon pelamar begitu cepat. Hal ini seperti apa yang kami inginkan.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Kendalanya mungkin lebih ke pengiriman berkas mas. Banyak berkas masuk tapi beberapa persyaratan tidak terpenuhi. Jadi, saya harus lebih teliti dalam memeriksa kelengkapan berkas.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	Begini mas, karena lembaga ini berada dibawah naungan Yayasan, maka seluruh keputusan harus berdasarkan instruksi Yayasan. Termasuk dalam perekrutan guru. Ketika pelamar sudah memenuhi semua persyaratan, keputusannya belum final, masih ada Langkah terakhir untuk didiskusikan bersama Yayasan.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Jujur saja mas, kami tidak bisa menjamin kinerja guru baik atau tidaknya dari proses yang sesingkat ini. Tapi, yang bisa kita jamin adalah kualitas guru yang diterima. Kualitas itu bisa kami lihat di berkas

	lamaran yang dikumpulkan dan dilanjutkan dengan tahap wawancara. Semakin berkualitas seorang guru, maka semakin besar juga kemungkinan guru tersebut melakukan kinerja yang baik.
--	---

Informan

Nama : Asrori Mahmud, S.Hum
 Instansi : Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
 Jabatan : Tenaga Tata Usaha
 Tempat : Kantor SMP Islam An-Nur Rambipuji
 Waktu : 23 Mei 2022 Pukul 09.00 WIB

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah sekolah melaksanakan rekrutmen dan seleksi dalam proses pengadaan guru?	Iya pak.
2	Bagaimana peran kepala sekolah dalam proses rekrutmen dan seleksi?	Memberikan tugas, memberikan arahan, dan mengevaluasi kinerja panitia rekrutmen. Kebetulan saya juga anggota panitia itu. Tugas saya menyiapkan berkas-berkas terkait kegiatan itu, termasuk mendisain poster informasi lowongan. Selain itu, saya ditugaskan untuk memeriksa berkas lamaran yang masuk.
3	Bagaimana prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di sekolah ini?	Untuk pengumuman hasil seleksi, kami umumkan melalui <i>whatsapp</i> atau pesan singkat ke semua pelamar. Calon guru yang diterima kemudian kami undang ke sekolah untuk pemenuhan berkas-berkas administrasi dan penginformasian terkait deskripsi pekerjaan. Calon guru yang telah menyetujui ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh sekolah dan Yayasan selanjutnya akan menjalani

		masa percobaan selama 2 bulan
4	Media apakah yang digunakan dalam penyebaran informasi rekrutmen?	Begini pak, informasi lowongan disebarakan dengan 2 cara. Yang pertama, kami menginstruksikan guru-guru untuk menyebarkan informasi lowongan ke orang-orang terdekat. Yang kedua, kami <i>share</i> ke media sosial.
5	Kendala apa saja yang bapak/ibu temui dalam melaksanakan kegiatan tersebut?	Tidak ada kendala pak.
6	Adakah keterlibatan pihak lain dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik?	Yayasan pak. Keputusan akhirnya ada di tangan Yayasan.
7	Bagaimana peran rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru?	Kalau menurut saya pak, peran rekrutmen ke kinerja guru tidak begitu signifikan. Sesuai pengalaman saya, ada guru yang tidak melalui proses rekrutmen tapi cukup aktif di sekolah. Ada juga sebaliknya, guru yang melalui proses rekrutmen tapi kinerjanya kurang baik. Intinya, semuanya tergantung pada niat masing-masing guru.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PEDOMAN OBSERVASI

Pedoman observasi pada penelitian ini digunakan sebagai instrumen untuk menemukan informasi yang terkait dengan fokus penelitian. Pedoman ini juga berfungsi untuk membatasi informasi yang dikumpulkan sehingga, informasi yang didapatkan tidak keluar dari konteks penelitian.

A. Tujuan

Pedoman observasi ini digunakan untuk memperoleh informasi dan data baik berupa kondisi fisik atau non fisik tentang manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.

B. Instrumen Observasi

No	Indikator	Keterangan
1	Perencanaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.	Kegiatan perencanaan terlihat saat observasi pada buku notulensi rapat.
2	Rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.	Kegiatan rekrutmen dan seleksi terdapat pada beberapa berkas yang terkait seperti SK Panitia dan berkas lamaran
3	Pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.	Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik tergambar dalam foto-foto kegiatan dan arsip lainnya berupa surat tugas dan undangan kegiatan.
4	Penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember.	Kegiatan penilaian kinerja sumber daya pendidik tergambar pada kegiatan guru di sekolah, berkas-berkas pendukung, dan jadwal kegiatan.

C. Data Sekolah


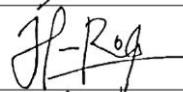


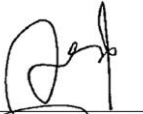
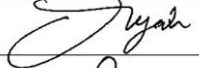




No	Aspek	Kondisi	Deskripsi
1	Profil Sekolah	Ada	Didapat dari tenaga tata usaha SMP Islam An-Nur Rambipuji
2	Data GTK	Ada	Didapat dari tenaga tata usaha SMP Islam An-Nur Rambipuji
3	Data Peserta Didik	Ada	Didapat dari tenaga tata usaha SMP Islam An-Nur Rambipuji
4	Data Sarana Prasarana	Ada	Didapat dari tenaga tata usaha SMP Islam An-Nur Rambipuji
5	Kegiatan Sekolah	Ada	Didapat dari Waka Kurikulum SMP Islam An-Nur Rambipuji

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER


Lampiran 8

JURNAL PENELITIAN

No	Hari/Tanggal	Jenis Penelitian	Tanda Tangan
1	Jum'at, 25 Maret 2022	- Menyerahkan surat ijin penelitian - Mewawancarai kepala sekolah Ustadz Imam Gozali, S.Pd - Observasi	
2	Sabtu, 26 Maret 2022	- Mewawancarai wakil kepala bidang kurikulum Ustadz M. Rizqi, S.Pd - Observasi	
3	Selasa, 05 April 2022	- Melengkapi keterangan kepala sekolah Ustadz Imam Gozali, S.Pd - Dokumentasi - Observasi	
4	Sabtu, 09 April 2022	- Melengkapi keterangan wakil kepala bidang kurikulum Ustadz M. Rizqi, S.Pd - Dokumentasi	
5	Rabu, 13 April 2022	- Mewawancarai panitia rekrutmen dan seleksi guru Ustadzah Hikmatu Sarifah - Observasi	
6	Sabtu, 16 April 2022	- Mewawancarai wakil kepala bidang kesiswaan Diyah Fetmawati, S.Pd	
7	Rabu, 20 April 2022	- Mewawancarai guru mata pelajaran matematika Ustadzah Fitriatus Sufia, S.Pd - Dokumentasi	
8	Senin, 23 Mei 2022	- Mewawancarai panitia rekrutmen dan seleksi guru Ustadz Tomy Wijaya, S.Pd - Mewawancarai Staf Tata Usaha Ustadz Asrori Mahmud - Dokumentasi	
9	Rabu, 25 Mei 2022	- Dokumentasi - Melengkapi data - data penelitian	
10	Senin, 20 Juni 2022	- Dokumentasi - Meminta surat keterangan selesai penelitian	


 20 Juni 2022
 Kepala Sekolah
 Imam Gozali, S.Pd

Lampiran 9

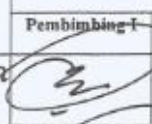
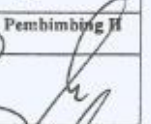
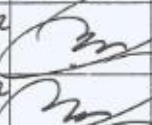
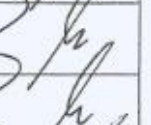
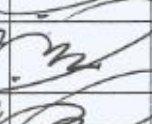
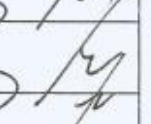
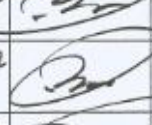
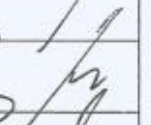

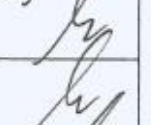
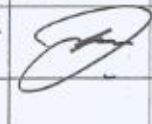
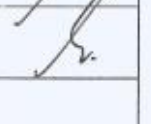

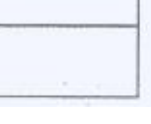






KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Motaram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005 e-mail: uinkhas@gmail.com Website: http://www.uinkhas.ac.id

KARTU KONSULTASI TESIS

Nama : Saifan Shodiq
 Nomor Induk Mahasiswa : 203206010030
 Jurusan : Pascasarjana
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
 2. Prof. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.

NO	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Bimbingan proposal	21 / 01 / 2022		
2	Revisi proposal	27 / 01 / 2022		
3	Acc proposal	19 / 02 / 2022		
4	Perbaikan proposal	21 / 03 / 2022		
5	Bimbingan Hasil penelitian	19 / 10 / 2022		
6	Acc Hasil penelitian	2 / 11 / 2022		
7	Revisi seminar Hasil	28 / 11 / 2022		
8	Bimbingan Tesis	30 / 11 / 2022		
9	Acc Tesis	2 / 12 / 2022		
10				
11				

Lampiran 10

LANGUAGE CENTER OF UIN KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER
 Jl. Muzan No. 1 Jember Telp. (0331) 493328 Fax. (0331) 427005 Kode Pos 68136
 Website: <http://uinhkhas.jember.ac.id> - Email: uinhkhas@gmail.com

CERTIFICATE
 No. In.25/PP.009/EPT/ 0219 / 1 / 2022

This is to certify that
SAIFAN SHODIQ

Sex (M/F): M

Date of Birth: September 11, 1995

Achieved the following scores on the
ENGLISH PROFICIENCY TEST

Listening Comprehension	47
Structure and Written Expression	50
Reading Comprehension	51
TOTAL SCORE	493

Administered in: UIN KHAS JEMBER
Test Date: November 22, 2022

Valid to: May 25, 2024

H. Moch. Imam Machfud, S.S., Ph.D
 NIP. 19700126000031002

H. Moch. Imam Machfud, S.S., M.Pd., Ph.D
 NIP. 19700126200001002

Lampiran 11



AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550
 Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI
 Nomor: D.PPS.3502/In.20/PP.00.9/12/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	: Saifan Shodiq
NIM	: 203206010030
Prodi	: Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	: Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	30 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	26 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	24 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	7 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	17 %	20 %
Bab VI (Penutup)	5 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 13 Desember 2022

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah M.Ag.
NIP. 196812261996031001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

RIWAYAT HIDUP



Saifan shodiq yang akrab disapa shodiq merupakan putra pertama dari pasangan Bapak Suryadi dengan Ibu Wiwik Sri Widaningsih. Lahir pada hari Senin, 11 September 1995 di Jakarta. Mempunyai saudara kandung laki-laki bernama Saifan Zufar dan saudara kandung perempuan yang bernama Hajar Saifana Ufairroh.

Penulis menempuh pendidikan pertama di RA Miftahul Ulum pada tahun 2000-2001, dilanjut dengan pendidikan dasar dan menengah di SDN 02 Kapongan pada tahun 2001-2007, SMPN 2 Panji pada tahun 2007-2010, dan SMAN 2 Situbondo pada tahun 2010-2013. Tidak berhenti disitu, penulis melanjutkan pendidikan tingginya di jurusan Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Jember, pada tahun 2013-2018. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan jenjang S2nya di Universitas Kiai Achmad Shiddiq Jember jurusan Manajemen Pendidikan Islam, pada tahun 2020-2023, dan mendapatkan gelar Magister Pendidikan pada tahun 2023.

Karya tulis yang pernah ditulis ialah “Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Islam An-Nur Rambipuji Jember”. Peneliti bisa di hubungi via Telpon/Whatsapp: 081515747050, E-mail: saifan48shodiq@gmail.com.